

**UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES
CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS DEL
RECURSO HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS
EMPRESAS DE OPERACIÓN LOGÍSTICA EN LA PROVINCIA
DE COLÓN**

POR:

AUTOR: PABLO ENRIQUE MARTÍNEZ FLORES

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR AL GRADO DE
DOCTOR EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON ESPECIALIZACIÓN EN
RECURSOS HUMANOS**

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

2015

**UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES
CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

HOJA DE APROBACIÓN

La Tesis Doctoral de: **PABLO ENRIQUE MARTÍNEZ FLORES**

Titulada: **PROPUESTA DE UN MODELO DE FORMACIÓN POR
COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA
PARA LAS EMPRESAS DE OPERACIÓN LOGÍSTICA EN LA PROVINCIA DE
COLÓN.**

De la que fue Director el **Doctor Vicente Herrera Montenegro**

Fue sustentada en la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad de
la Universidad de Panamá el día_____ de _____ de
_____ ante el Jurado constituido por los siguientes Doctores:

Presidente:_____

Secretario:_____

Miembro:_____

Habiendo recibido la calificación de:_____

EL SECRETARIO DEL JURADO

Panamá, _____ de _____ de _____

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a las dos personas que ocupan un lugar muy importante en mi vida, a mi esposa María Luisa y a mi hijo Pablo Alejandro, gracias por su apoyo y comprensión.

A mi padre Pascual Martínez y a la memoria de mi madre Candelaria que con su esfuerzo y orientación me ayudaron a lograr mis metas profesionales.

A mis hermanos y sobrinos para que tengan presente que las metas se logran a través del estudio y la dedicación.

Pablo

AGRADECIMIENTO

Al Señor todo poderoso por brindarme esta oportunidad de realizar esta meta, a ti te lo debo Padre.

A mi Director de Tesis, Doctor Vicente Herrera Montenegro por su orientación y apoyo para llegar a la culminación de este trabajo.

A la Doctora Anayansi González, Coordinadora del Programa de Doctorado y a los Doctores que nos guiaron durante el desarrollo del programa doctoral.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
GRADECIMIENTO.....	iv
INDICE GENERAL.....	v
INDICE DE CUADROS.....	x
INDICE DE GRÁFICAS.....	xii
INDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.2.1. Problema General.....	10
1.2.2. Sub-problemas o Problemas Específicos.....	10
1.3. OBJETIVOS.....	11
1.3.1. Objetivo General.....	11
1.3.2. Objetivos Específicos.....	12
1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.5. VARIABLES E INDICADORES.....	13
1.6. ALCANCE Y LIMITACIONES.....	14
1.6.1. Alcance.....	14

1.6.2. Limitaciones.....	15
1.7. JUSTIFICACIÓN Y PERTINENCIA.....	16
1.7.1. Justificación.....	16
1.7.1.1. Novedad Científica.....	20
1.7.1.2. Aporte Técnico.....	20
1.7.2. Pertinencia.....	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	23
2.1. LAS ÁREAS TEMÁTICAS.....	24
2.2. FORMACIÓN POR COMPETENCIA.....	24
2.2.1. Evolución del concepto de competencia.....	34
2.2.2. Tipos de competencia.....	38
2.2.3. La Gestión por Competencia.....	40
2.2.4. La Formación por Competencia como estrategia organizacional.....	42
2.2.5. Modelo de Competencia de Spencer & Spencer.....	46
2.3. VENTAJA COMPETITIVA.....	48
2.3.1. La ventaja competitiva en la organización.....	53
2.3.2. La ventaja competitiva a nivel macro.....	57
2.3.3. La ventaja competitiva en los países.....	62
2.3.3.1. La Competitividad Sistémica.....	64
2.4. OPERACIONES LOGÍSTICAS.....	69

2.4.1. Conceptualización de Logística.....	70
2.4.2. Logística en la gestión de la empresa.....	75
2.4.3. Logística y la estrategia competitiva.....	78
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	81
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	82
3.2. FUENTE DE INFORMACIÓN.....	83
3.2.1. Fuente Primaria.....	83
3.2.2. Fuente Secundaria.....	84
3.3. SUJETO.....	84
3.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	84
3.5. DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	85
3.5.1. Definición Operacional.....	85
3.5.2. Definición Instrumental.....	86
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	87
3.6.1. Población.....	87
3.6.2. Tamaño de la Muestra.....	87
3.7. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	88
3.8. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	89
3.8.1. Cuestionario final.....	89

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	90
4.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS.....	91
4.1.1. Género del encuestado.....	93
4.1.2. Edad del encuestado.....	94
4.1.3. Nivel educativo del encuestado.....	95
4.1.4. Experiencia laboral del encuestado.....	97
4.1.5. Posición en la empresa del encuestado.....	98
4.2. ANÁLISIS DE LAS ÁREAS O ASPECTOS.....	100
4.2.1. Área Cultura de Servicio.....	102
4.2.2. Área Habilidades y Destrezas en Operaciones Logísticas.....	109
4.2.3. Área Dominio de Procedimientos.....	115
4.2.10. Área Dominio Tecnológico.....	122
4.3. ANÁLISIS MULTIVARIADO FACTORIAL.....	128
4.3.1. Análisis Factorial de los aspectos Cultura de Servicio.....	129
4.3.2. Análisis Factorial de los aspectos Habilidades y Destrezas.....	113
4.3.3. Análisis Factorial de los aspectos Dominio de Procedimientos..	135
4.1.15. Análisis Factorial de los aspectos Dominio Tecnológico.....	137
4.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	142
4.5. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ICEBERG.....	144
4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	148

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	150
5.1. CONCLUSIONES.....	151
5.2. RECOMENDACIONES.....	155
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	158
ANEXOS.....	169

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.1	Evolución del Concepto Logística.....	71
Cuadro No.2	Definición Instrumental de Variable.....	86
Cuadro No.3	Estadístico de Fiabilidad.....	88
Cuadro No.4	Aspectos demográficos encuestados empresas operac.logística...	91
Cuadro No.5	Género del encuestado.....	93
Cuadro No.6	Edad del encuestado.....	94
Cuadro No.7	Nivel educativo del encuestado.....	95
Cuadro No.8	Experiencia laboral del encuestado.....	97
Cuadro No.9	Posición en la empresa.....	98
Cuadro No.10	Percepción de los entrevistados del grado de import. de áreas.....	100
Cuadro No.11	Área de cultura de servicio.....	102
Cuadro No.11.1	Percepción de conocer la misión de la empresa.....	103
Cuadro No.11.2	Importancia de la capacitación en habilidades SAC.....	104
Cuadro No.11.3	Nivel de cumplimiento en la entrega de pedido.....	105
Cuadro No.11.4	Importancia del SAC sobre otras actividades de la organización.....	106
Cuadro No.11.5	Evalúa el grado de satisfacción de los clientes.....	107
Cuadro No.11.6	Desarrollo de programas de promoción e incentivos.....	108
Cuadro No.12	Área de Habilidades y destrezas en operaciones logísticas.....	109
Cuadro No.12.1	Evalúa el grado de satisfacción de los clientes.....	110
Cuadro No.12.2	Elabora e implementa planes de trabajo.....	111
Cuadro No.12.3	Comunica a proveedores los servicios y procedimientos.....	112
Cuadro No.12.4	Dirigir y encargarse de las actividades operarias de intercamb.....	113
Cuadro No.12.5	Cuenta con capacitación en habilidades y destrezas logísticas.....	114
Cuadro No.13	Área dominio de los procedimientos.....	115
Cuadro No.13.1	Conoce procedimientos de registro, documentación y control.....	116
Cuadro No.13.2	Manejo y aplicación de procedimientos y normas de calidad.....	117
Cuadro No.13.3	Manejo de trámites para exportaciones.....	118
Cuadro No.13.4	Manejo de lineamientos y políticas en manejo de carga.....	119

Cuadro No.13.5	Analiza procesos de mercadeo y clasificación de mercancías.....	120
Cuadro No.13.6	Conoce el régimen de importación.....	121
Cuadro No.14	Área dominio tecnológico.....	122
Cuadro No.14.1	Utiliza con dominio los programas TIC's en la logística.....	123
Cuadro No.14.2	Cuenta con disponibilidad, calidad de redes, servicios y equipos...	124
Cuadro No.14.3	Integra las TIC's en programas de capacitación.....	125
Cuadro No.14.4	Utiliza con dominio programas TIC's para la comunicación.....	126
Cuadro No.14.5	Adopta el uso de las TIC's en transacciones comerciales.....	127
Cuadro No.15	Análisis factorial de los aspectos de cultura de servicio.....	129
Cuadro No.16	Análisis factorial de los aspectos habilidades y destrezas.....	133
Cuadro No.17	Análisis factorial de los aspectos dominio de los procedimientos.....	135
Cuadro No.18	Análisis factorial de los aspectos dominio tecnológico.....	137

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No.1	Estadística anuales Zona Libre de Colón.....	5
Gráfica No.2	Movimiento comercial acumulado Zona Libre de Colón.....	17
Gráfica No.3	Empleos generados Zona Libre de Colón.....	18
Gráfica No.4	Aspectos demográficos de empresas de operación logística.....	92
Gráfica No.5	Género del encuestado.....	93
Gráfica No.6	Edad del encuestado.....	94
Gráfica No.7	Nivel educativo del encuestado.....	95
Gráfica No.8	Experiencia laboral del encuestado.....	97
Gráfica No.9	Posición en la empresa.....	98
Gráfica No.10	Percepción de los entrevistados del grado de import. de áreas....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.1	Centro Logístico Multimodal.....	19
Figura No.2	Formación por competencia.....	30
Figura No.3	Determinantes de la competitividad o diamante de Porter.....	54
Figura No.4	Factores determinantes de la competitividad Sistémica.....	65
Figura No.5	Modelo de formación por competencia del recurso humano.....	147

RESUMEN

Panamá cuenta con una excelente posición geográfica, por lo que se constituye en una de las rutas más importantes para el desarrollo del comercio internacional. El Plan de Gobierno 2009 - 2014 plantea a la logística como uno de los pilares claves para el crecimiento del país; sin embargo, los altos ejecutivos de las principales empresas e instituciones que forman parte de la plataforma logística de nuestro país señalan sobre las necesidades de suficiente mano de obra calificada y una buena formación en operaciones logísticas.

El presente trabajo de investigación denominado Propuesta de un modelo de formación por competencia del recurso humano para las empresas de operación logística en la Provincia de Colón, propone un modelo que contribuya a reenfocar los esfuerzos en materia de capacitación para estas empresas la que se constituye en una ventaja competitiva para la Provincia de Colón, específicamente para su implementación en las actividades que se desarrollan en el Centro Logístico Multimodal

Para la presente propuesta del modelo de formación por competencias se consideró cuatro áreas importantes en las operaciones logísticas como lo son: la cultura de servicio, las habilidades y destrezas en operaciones logísticas, el dominio de los procedimientos, y el dominio tecnológico. Los resultados de la muestra aplicada a empresas, permiten validar la necesidad contar con un modelo de formación para el mejoramiento de las operaciones logísticas en las empresas establecidas en la Provincia de Colón como ventaja competitiva.

ABSTRACT

Panama has an excellent geographical position, so that it constitutes one of the most important for the development of international trade routes. The Government Plan 2009 - 2014 poses logistics as one of the key pillars for growth of the country; however, senior executives of major companies and institutions that are part of the logistics platform of our country say enough about the needs of skilled labor and a good background in logistics operations.

The present research proposal called a model of competency based training of human resources for logistics companies operating in the Province of Colón, proposes a model that contributes to refocus efforts on training for these companies which constitutes a competitive advantage for the Province of Colón, specifically for implementation in activities that develop in the Multimodal Logistics Center

Service culture, abilities and skills in logistics operations, mastery of procedures, and technological domain: For this proposal model four major skills training in logistics operations as are areas considered. The results of the sample applied to companies, allow to validate the need to have a training model to improve logistics operations in companies established in the Province of Colon as a competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

Los cambios que se presentan a nivel mundial traen consigo una transformación en el funcionamiento de las empresas, imponiendo el reto de elevar sus niveles de competitividad. En Latinoamérica, las zonas francas, no escapan de esta realidad. En los foros y reuniones internacionales, se analizan estos temas y entre ellos se destaca la capacitación del recurso humano.

Panamá cuenta con una excelente posición geográfica, por lo que se constituye en una de las rutas más importantes para el desarrollo del comercio internacional y junto a esto, se perfila como un centro logístico para el transporte y acopio de carga del mundo, complementado con los puertos, el ferrocarril, carreteras y un aeropuerto internacional, con capacidad para ofrecer los servicios de manejo de carga.

Es importante destacar que, la Provincia de Colón, es la segunda en importancia en la actividad socio-económica de la República de Panamá, ya que, desarrolla una intensa actividad comercial, que incluye bienes y servicios producto del funcionamiento de la Zona Libre de Colón, de las actividades del Canal Interoceánico, los cuatro puertos de carga, uno de cruceros, actividad hotelera y centros comerciales que cobran gran auge.

La República de Panamá al entrar a formar parte de la Organización Mundial del Comercio se obliga al cumplimiento de nuevas reglamentaciones en material de aranceles, protección ambiental y liberalización del mercado, lo cual a su vez, obliga al sector comercial agrícola e industrial de nuestra nación, a ser más competitivo ante una nueva competencia de productos elaborados por los países de los cinco continentes.

El rápido crecimiento de la logística del transporte y las necesidades directas e indirectas que surgen de las relaciones comerciales requieren de un talento humano capaz de atender la demanda que servicios eficientes y de alta calidad.

El Plan de Gobierno 2009 - 2014 plantea a la logística como uno de los pilares claves para el crecimiento del país; sin embargo, los altos ejecutivos de las principales empresas e instituciones que forman parte de la plataforma logística de nuestro país señalan sobre las necesidades de suficiente mano de obra calificada y una buena formación en operaciones logísticas.

Las metas y objetivos de las empresas dedicadas a la actividad logística ubicadas en el Centro Logístico Multimodal de la Provincia de Colón se verán afectadas positiva o negativamente, por la capacidad de la organización de contar con una adecuada infraestructura, equipos, tecnología y sobretodo contar con una adecuada política de capacitación de recursos humanos, especialmente con los

conocimientos y competencias necesarias que le ayude a lograr ventaja competitiva ante el desarrollo logístico.

Con esta investigación deseamos presentar una propuesta de modelo de formación por competencias del recurso humano para las empresas de operación logística establecidas en la provincia de Colón, la que se constituye en una ventaja competitiva para la Provincia de Colón, específicamente para su implementación en las actividades que se desarrollan en el Centro Logístico Multimodal.

El presente trabajo de investigación consta de cinco capítulos, el mismo se organizó de la siguiente manera:

El primer capítulo presenta el Marco Referencial, que incluye aspectos general como: antecedentes de la investigación, definición del problema, objetivo general, objetivos específicos, hipótesis, variables, alcance y limitaciones de la investigación, así como la justificación y pertinencia.

El segundo capítulo, se refiere al Marco Teórico, que revisa la literatura y referencias bibliográficas, así como las investigaciones y estudios que se han presentado con relación al tema de la formación del recurso humano en la actividad logística como ventaja competitiva.

El tercer capítulo, trata sobre la Metodología de la Investigación, en el que, se define el tipo de investigación, las fuentes de información, el tamaño de la población y muestra to el problema como su hipótesis y la definición de variables. Por otro lado, se revisa la confiabilidad del instrumento y la aplicación del instrumento.

El cuarto capítulo presenta y analiza los resultados surgidos a partir de la data recabada con los instrumentos. Se describen el análisis socio-demográfico, análisis por áreas de la actividad logística, análisis factorial multivariado que hace un cruce de las variables.

El quinto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones generales incluyendo la presentación formal de la propuesta del modelo de formación del recurso humano por competencia para las empresas de operación logística en la Provincia de Colón.

CAPITULO I
MARCO REFERENCIAL

1.1. ANTECEDENTES

La Organización de las Naciones Unidas, en su afán por promover el comercio internacional en los países en desarrollo, encarar los desafíos de la globalización e incentivar el desarrollo del recurso humano, lleva a cabo programas por parte de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (UNCTAD) como el *TrainForTrade* (Entrenar para el Comercio) que señala que “...para estar al día con la evolución del sistema económico mundial y de acuerdo a las recomendaciones emanadas de la evaluación del programa *TRAINFORTRADE*, la UNCTAD decidió en 1999 mejorar la eficiencia de su estrategia, reforzando las nuevas capacidades de formación en el ámbito del comercio internacional”. (ONU, 2000)

El programa *TRAINFORTRADE* tiene como misión reforzar las capacidades de formación de los países en desarrollo, prioritariamente los Países Menos Avanzados (PMA) en el ámbito del comercio internacional y de los servicios ligados a este comercio. En consecuencia, el objetivo del programa es aumentar la eficiencia comercial en el sector privado y está dirigido a los usuarios, a las empresas del sector, los mandatarios y gestores gubernamentales de los países implicados.

La República de Panamá al entrar a formar parte de la Organización Mundial del Comercio se obliga al cumplimiento de nuevas reglamentaciones en material de

aranceles, protección ambiental y liberalización del mercado, lo cual a su vez, obliga al sector comercial agrícola e industrial de nuestra nación, a ser más competitivo ante una nueva competencia de productos elaborados por los países de los cinco continentes.

Esta competitividad requiere de nuevos especialistas en todo lo relacionado con la exportación e importación de bienes, desde su producción hasta su comercialización: como lo constituyen los insumos, empaque, transporte, financiamiento, documentación, reportes, seguros, beneficios fiscales y acuerdos multilaterales.

Según informe estadístico de la Autoridad del Canal de Panamá, fueron más de 13,660 naves que transitaron por el Canal de Panamá durante el año fiscal 2013, equivalente a 209.9 millones de toneladas largas de carga que generaron más de 1,849.7 millones en peajes, la vía interoceánica se ha convertido en el principal magneto de la actividad marítima y de transporte del país, y en consecuencia del transporte de mercancías a nivel global, representando el 5.0% de toda la carga mundial.

Desde el punto de vista de servicios marítimos, los puertos panameños poseen una gran importancia y convirtiéndose en conectores de carga de alto valor que son atraídas por la vía interoceánica y por la amplia gama de facilidades de

servicios que en ellos se ofrecen. Las inversiones que se realizan en estas terminales ascienden a más de mil 755 millones de dólares, en proyectos de aquí al 2005.

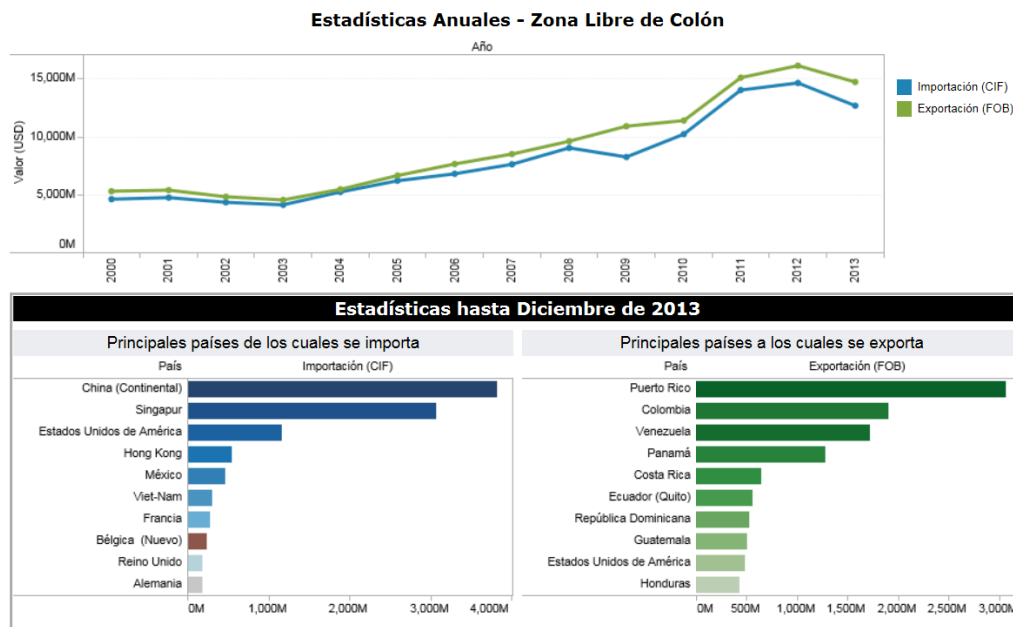
El principal clúster portuario del país está conformado por el puerto de Balboa-PPC y PSA en la entrada Pacífica del Canal de Panamá, mientras que en la entrada del Atlántico se encuentran las terminales de Cristóbal-PPC, Colón Container Terminal y Manzanillo International Terminal. En conjunto, el clúster portuario movilizó 6,543,447 TEUs al cierre de 2013, una disminución del 4.1% en comparación a los 6,823,271 que se movieron en 2012.

Entre estas terminales se encuentra el ferrocarril interoceánico, servicio de transporte contenerizado dedicado para líneas navieras entre los puertos, el cual se encuentra administrado por Panama Canal Railway Company (PCRC), subsidiaria de Kansas City Southern. La vía férrea cubre unos 76.6 km con una capacidad actual de 650,000 contenedores movilizables por año. En la actualidad, PCRC realiza 10 viajes diarios en cada dirección transportando contenedores en un sistema “doblé-stack”. (Georgia Tech Panamá, 2014)

Cabe resaltar a la Zona Libre de Colón, creada en Junio de 1948, la que ofrece como principal servicio la redistribución de mercancía desde Asia, Europa y Norteamérica hacia los mercados de Latinoamérica y el Caribe. Esta zona franca

está favorecida por su alta conectividad derivada por su cercanía a cinco puertos especializados en carga contenerizada, una terminal de cruceros (Colón 2000), el Aeropuerto Internacional de Tocumen y la Autopista Panamá-Colón que interconecta los activos logísticos de Colón con la Ciudad de Panamá.

Gráfica No.1



Fuente: Zona Libre de Colón

La Gráfica No.1, muestra la estadística de importación y exportación de mercancías desde y hacia la Zona Libre de Coñón de los años 2,000 al 2,013 destacando un crecimiento hasta el año 2,011 y se resalta un decrecimiento en la curva en los años 2012 y 2013 producto de la crisis político económica que se presenta en el país vecino de Venezuela una de los principales mercados de exportación de mercancías.

Todos estos componentes permiten desarrollar las facilidades para la comercialización de mercancías y transporte de carga internacional, permitiendo la entrada en funcionalidad del concepto multimodal. Este se define como el transporte de mercancías desde su origen a su destino utilizando dos o más modos de transporte, un solo contrato, un solo operador y un solo documento de transporte de cargas.

La consolidación de Panamá como un Hub Logístico y Multimodal constituye una de las estrategias para el mejor aprovechamiento de las capacidades logísticas y comerciales inherentes del país, así como tomar ventajas de los flujos comerciales que pasan por el país y utilizan al canal, puertos y aeropuertos como nodos de alta conectividad para ofrecer servicios complementarios de valor agregado y alto nivel competitivo que permitan potenciar este modelo de crecimiento a favor del Panamá y del comercio internacional.

El rápido crecimiento de la logística del transporte y las necesidades directas e indirectas que surgen de las relaciones comerciales requieren de un talento humano capaz de atender la demanda que servicios eficientes y de alta calidad.

El Plan de Gobierno 2009 - 2014 plantea a la logística como uno de los pilares claves para el crecimiento del país; sin embargo, los altos ejecutivos de las principales empresas e instituciones que forman parte de la plataforma logística

de nuestro país señalan sobre las necesidades de suficiente mano de obra calificada y una buena formación en operaciones logísticas. En adición al gran número de empresas multinacionales que se establecen en Panamá, se ha evidenciado el rapto de personal de alto perfil entre empresas por la demostrada necesidad de un recurso humano adecuadamente formado.

Ante esta necesidad, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) auspició el estudio “Necesidades de Recursos Humanos en Logística” determinó que en Panamá hace falta más mano de obra técnica para trabajar en el sector. El estudio identificó las especialidades necesarias a mediano plazo (los próximos diez años) basados en las proyecciones de crecimiento del PIB nacional y la relación comprobada con el crecimiento en el empleo en estas áreas. Para ello se detectó que existe una desvinculación entre la oferta académica actual y la demanda del sector logístico, el cual se ve agravado por la falta de un esquema de certificación de oficios técnicos y de un esquema para la estandarización de dicha formación. Según algunos resultados del estudio, para Agosto 2013, el sector logístico contaba con 124,829 empleos, de los cuales el 58% eran operarios y ayudantes; 9% empleados de oficina; 9% vendedores; 8% trabajadores no calificados; 7% técnicos medios; 5% directores y 4% profesionales. El gran porcentaje (74%) estaba formado por operarios, ayudantes, técnicos medios y personal no calificado.

En cuanto a evolución de la demanda laboral, entre 2008 y 2013 el sector logístico generó 26,181 empleos, y para fines de 2013 había poco más de 16,000 vacantes por cubrir. Las proyecciones de demanda para los próximos 10 años señalan que para el periodo 2014 -2019, el sector generará unos 44,738 puestos, y entre 2020 y 2024 otras 39,675 posiciones bien remuneradas. De los más de 84,000 nuevos puestos de trabajo, se espera que el 75% sean en las áreas operativas y técnicas del sector. (The Bulletin, 2014).

Ante las inquietudes de las nuevas corporaciones establecidas en Panamá dentro de este sector en pleno crecimiento, así como aquellas que tradicionalmente han brindado servicios de transporte marítimo, aéreo, terrestre, manejo y almacenamiento de mercancías, y servicios de corretaje, es imperativo que las empresas de operación logística planteen nuevas iniciativas de capacitación de su recurso humano. Por otro lado, se hace necesario que las instituciones académicas de formación diseñen e implementen programas dirigidos a subsanar las brechas de un recurso humano idóneo y necesario para atender el sector logístico que se erige como uno de los más dinámicos en los años recientes.

Ante estos argumentos iniciales, se incorporan los resultados presentados por el estudio auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) “Necesidades de Recursos Humanos en Logística” que señala que durante los últimos 10 años (2003 – 2013) el sector logístico panameño se ha triplicado a tasas promedios

anuales que duplican la expansión de la economía en su conjunto. El sector logístico representa casi un 25% del PIB generando 125 mil empleos directos, 86% urbanos y 87% masculinos, donde tres de cada cuatro de estos empleos corresponde a operarios, ayudantes, técnicos medios y trabajadores no calificados.

Se estima que en la próxima década (2014-2025), el PIB logístico aumentará otro 70%, liderando el crecimiento económico y apuntalando el potencial de negocios que ofrece la ampliación del Canal a partir de 2015, así como la consolidación de Panamá como plataforma para el comercio mundial. Este crecimiento generará más de 100 mil empleos directos, mayoritariamente a nivel operativo y técnico.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización que hoy transforma al mundo, exige la competitividad en las organizaciones para adaptarse, anticiparse y responder de forma creativa a estos cambios que se están produciendo. En este sentido la capacitación pasa a ocupar un elemento importante para que el trabajador brinde el mejor de sus aportes en la organización.

Si bien es cierto, la capacitación es un proceso constante que tiene como objetivo buscar la eficiencia y la mayor productividad, también contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo de los miembros de la organización.

La capacitación del recurso humano en las empresas de operación logística, están dirigidas a desarrollar competencias en: almacenamiento, carga y descarga de contenedores, manejo eficiente de inventarios, elaboración de documentos de movimiento comercial, implementación de un sistema logístico para el manejo de la carga dentro de las bodegas, implementación de un adecuado sistema de seguridad industrial, desarrollo de un sistema de distribución, administración de la cadena de abastecimiento, selección del transporte adecuado para el traslado de la carga.

Las metas y objetivos de las empresas dedicadas a la actividad logística ubicadas en el Centro Logístico Multimodal en el Distrito de Colón se verán afectadas positiva o negativamente, por la capacidad de la organización de contar con una adecuada infraestructura, equipos, tecnología y sobretodo contar con una adecuada política de capacitación de recursos humanos, especialmente con los conocimientos y competencias necesarias que le ayude a lograr ventaja competitiva ante el desarrollo logístico.

1.2.1. Problema General

El presente trabajo formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo un modelo de formación por competencias del recurso humano se puede constituir en una ventaja competitiva para las empresas de operación logística en el Distrito de Colón?

1.2.2. Sub-problemas o Problemas Específicos.

- ¿Cuál es el grado de importancia en las áreas de formación por competencia que deben tener el recurso humano en las empresas de operación logística en el Distrito de Colón?
- ¿Cuál es la importancia del enfoque hacia el cliente en las actividades que desarrollan las empresas de operación logística establecidas en el Distrito de Colón?
- ¿Con qué habilidades y destrezas para el desempeño del trabajo debe contar el recurso humano en las empresas de operación logística establecidas en el Distrito de Colón?
- ¿Cuáles son los procedimientos de las actividades que se realizan en las empresas de operación logística que las pueden constituir competitivas?
- ¿En qué medida influye la tecnología que se aplicada a las actividades que se desarrollan en las empresas de operación logística en la competitividad del recurso humano?

1.3. OBJETIVOS

A continuación se presenta el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

1.3.1 Objetivo General

Proponer un modelo de formación por competencia del recurso humano como ventaja competitiva para las empresas de operación logística en el Distrito de Colón.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Analizar el grado de importancia de las áreas de formación por competencia del recurso humano en las empresas de operación logística en el Distrito de Colón.
- Determinar la importancia del enfoque hacia el cliente en las actividades que desarrollan las empresas de operación logística establecidas en el Distrito de Colón.
- Identificar las habilidades y destrezas para el desarrollo del trabajo con las que debe contar el recurso humano en las empresas de operación logística que las pueden constituir competitivas.

- Establecer la influencia de la tecnología aplicada a las actividades que se desarrollan en las empresas de operación logística en la competitividad del recurso humano.

1.4. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

Una vez definido el problema y objetivos de esta investigación planteamos la siguiente hipótesis:

H₀ = Un modelo de formación por competencias del recurso humano no constituye una ventaja competitiva para las empresas de operación logísticas en el Distrito de Colón.

H_i = Un modelo de formación por competencias del recurso humano constituye una ventaja competitiva para las empresas de operación logísticas en el Distrito de Colón.

1.5. VARIABLES E INDICADOR

Las variables pueden ser relacionadas una con las otras y son asociadas al problema.

Consecutivamente, se destacarán las variables de la investigación:

- Variable independiente: Formación por competencia.
- Variable dependiente: ventaja competitiva
- Variable de control: empresas de operación logística en el Distrito de Colón.

1.6. ALCANCE Y LIMITACIONES

La delimitación no es más que el marco conceptual, profesional o académicos que fija las fronteras o contornos en el cual se desarrollará el contexto de un trabajo o actividad específica.

1.6.1. Alcance

El Centro Logístico Multimodal está compuesto por diferentes infraestructuras como los puertos, el sistema ferroviario, la autopista Panamá Colón y el aeropuerto, que juntas logran dinamizar la actividad de comercio internacional en la provincia de Colón, específicamente en la Zona Libre de Colón.

Con esta investigación se deseamos presentar una propuesta de modelo de formación por competencias del recurso humano para las empresas de operación logística establecidas en el Distrito de Colón, la que se constituye en una ventaja competitiva para la Provincia de Colón, específicamente para su implementación en las actividades que se desarrollan en el Centro Logístico Multimodal que reúne empresas de operaciones logísticas, que permitirá a la gestión administrativa y de recursos humanos tomar decisiones importantes en cuanto a la definición de puestos, funciones y desempeño de su personal. Al contar con un modelo de formación por competencia, agilizará la gestión de selección, contratación y formación en la organización.

Para el desarrollo de la investigación se trabajará con encuestas, las cuales serán aplicadas a personal a nivel de gerencia, gerencia de operaciones, gerencia de recursos humanos que administra las actividades de formación de recurso humano, así como a nivel de jefatura en caso de no contar con un departamento de recursos humanos.

1.6.2. Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación nos encontramos con algunas limitaciones como lo fueron:

- Limitaciones en el suministro de información o colaboración de las empresas que se seleccionaron, ya que, son muy cuidadosas con la información confidencial.
- Por otro lado, al aplicar los instrumentos no se pudo recopilar y obtener el cien por ciento de las mismas completas.
- El desconocimiento de los entrevistados sobre el tema motivo de la investigación.
- Incipiente desarrollo de investigaciones sobre formación por competencia en las operaciones logísticas en el Distrito de Colón.
- Bibliografía, infografía con poca información relacionada al tema de investigación.

1.7. JUSTIFICACIÓN Y PERTINENCIA

1.7.1. Justificación

Con esta investigación se busca reunir información que permita realizar un análisis de las competencias laborales con las que cuenta el recurso humano que labora en las empresas de operaciones logísticas en el Distrito de Colón, específicamente las que están ubicadas en el Centro Logístico Multimodal.

Es importante destacar que, la Provincia de Colón, es la segunda en importancia en la actividad socio-económica de la República de Panamá, ya que, desarrolla una intensa actividad comercial, que incluye bienes y servicios producto del funcionamiento de la Zona Libre de Colón, de las actividades del Canal Interoceánico, los cuatro puertos de carga, uno de cruceros, actividad hotelera y centros comerciales que cobran gran auge.

La Zona Libre de Colón desde su creación, ha logrado ubicarse como un centro logístico global para el mundo, producto de sus transacciones comerciales anuales que generan B/.27,651.2 millones en importaciones y reexportaciones, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfico No.2

Movimiento comercial acumulado Zona Libre de Colón 2012-2013



Fuente: página <http://www.zonalibredecolon.com.pa-2014>

La Gráfica No.2 muestra el movimiento comercial acumulado en la Zona Libre de Colón en los años 2012 y 2013 en donde se destaca que para el año 2012 la cifra ascendía a 16,148.80 en reexportación y para el 2013 tuvo un descenso acumulando un total de 14,965.70. Se muestra un indicador negativo producto de la crisis que se generan en los países vecinos.

Gráfica No.3

Empleos Generados Zona Libre de Colón 2009-2012



Fuente: página <http://www.zonalibredecolon.com.pa-2014>

La Gráfica No.3 describe que las más de 3,0620 empresas establecidas en el área segregada, generan aproximadamente 32,813 empleos eventuales y permanentes para el año 2012, superior al año anterior, lo que muestra del gran éxito generado por el movimiento de esta zona franca y por ende la contratación de mano de obra para el desarrollo de la actividad.

La Zona Libre de Colón, cuenta con los principales sistemas de transporte indispensables para el traslado de mercancía a lo largo y ancho del istmo y hacia ambas costas. Contando con un centro multimodal que incluye la valiosa autopista de Panamá Colón, un sistema ferroviario tanto para pasajeros como

como para carga de contenedores, un aeropuerto en vías de expansión a nivel internacional y cuatro puertos de vanguardia con los más avanzados y modernos equipos de tecnología en todo el Continente. Aunado el Canal de Panamá que con su futura ampliación, brindará servicios a una gran cantidad de flotas mercantes a nivel mundial, como se muestra en la figura No.1.

Figura No.1

Centro Logístico Multimodal



Fuente: página <http://www.zonalibredecolon.com.pa-2014>

Con el desarrollo del Centro Logístico de Transporte, Servicios e Industria, la Zona Libre de Colón se proyecta de forma competitiva frente a las otras zonas francas establecidas en la región latinoamericana, por sus infraestructuras y las

facilidades en el movimiento y manejo de carga. Adjuntos Gaceta Oficial que regula la Ley No.3 del 15 de enero de 2002 que autoriza la creación, desarrollo, construcción, diseño, financiamiento y administración del Centro Logístico Multimodal. (Ver anexo 2).

17.1.1. Novedad Científica.

Esta investigación se constituye en una novedad científica a nivel del desarrollo de las empresas que conforman el conglomerado del Centro Logístico Multimodal en Colón, ya que, permitirá a través de los resultados que se obtengan demostrar la necesidad a las empresas de operación logística, contar con un modelo de formación del recurso humano quienes brindan sus servicios, conocimientos y experiencias al desarrollo de esta importante zona comercial, la que contará con todas las facilidades y estructuras necesarias para ser competitivas frente a otras zonas comerciales de Latinoamérica.

17.1.2. Aporte Teórico.

Se constituye en un aporte para estas empresas que operan en el sector, ya que, se propone la utilización del modelo del Iceberg de Spencer y Spencer, en el cual se identifican cinco tipos de competencias que deben desarrollar los trabajadores. Al contar con un modelo de formación del recurso humano, les permitirá tener una visión clara de las actividades que esperan del personal actual y del que esperan contratar a futuro.

1.7.2. Pertinencia.

El desarrollo de esta investigación es oportuna, ya que, se consideran variables dirigidas a atender una necesidad y realidad empresarial como lo es: la formación por competencias del recurso humano en las actividades logísticas, siendo esta actividad la de mayor desarrollo en la región, según los estudios de desarrollo económico y competitividad del país. En este sentido consideramos pertinente esta investigación por los siguientes aspectos:

- La posición geográfica de la República de Panamá, la que se constituye en un punto estratégico para el desarrollo del comercio internacional, específicamente en la Provincia de Colón, lo que permitirá cumplir con la función social de desarrollo de empleos en la región.
- Con los trabajos de ampliación del Canal de Panamá y mediante la construcción de un tercer juego de esclusas y la ampliación del cauce de navegación, hará que la ruta interoceánica sea óptima, al permitir el paso de buques tamaño Post-Panamax, los cuales, no tenían la facilidad navegación por lo angosto del Canal, impidiendo la navegación por la vía interoceánica.
- Con la implementación del Centro Logístico Multimodal, la cual reúne a todos los conglomerados que forman parte de este desarrollo como: los puertos, el ferrocarril, la autopista, el nuevo aeropuerto y la Zona Libre se proyecta como un sector competitivo frente a las otras zonas francas establecidas en la región Latinoamericana.

- Las empresas podrán contar con un recurso humano formado en competencia, utilizando como indicadores: cultura de servicio, habilidades y destrezas, dominio de los procedimientos y dominio tecnológico, indicadores de éxitos en las operaciones logísticas internacionales.
- Las innovaciones en la tecnología exigen que las empresas establecidas en la Zona Libre de Colón, brinden un mejor servicio, con rapidez, eficiencia, por lo que la capacitación y actualización en estos temas, son necesarios para los miembros de la organización.
- Según estudio del Centro Nacional de Competitividad, (agosto del 2012), resalta que a pesar de las crisis de los últimos años el sector logístico panameño sigue manteniéndose en pleno crecimiento, acompañado de la privilegiada posición geográfica, lo cual ha permitido el establecimiento de mayor cantidad de operadores logísticos cercanos a áreas estratégicas en Panamá y Colón.

Todos estos indicadores y factores de desarrollo para la provincia nos mueven a presentar una propuesta que sirva de modelo para la formación del recurso humano en la Provincia de Colón, basado en competencias lo cual se constituirá en una ventaja competitiva en las actividades de las empresas logísticas de la región.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. LAS ÁREAS TEMÁTICAS

Formación por competencias.

Ventaja competitiva.

Operaciones logísticas,

2.2. FORMACIÓN POR COMPETENCIA.

De acuerdo a R. Lorente G. (2012, 11) en su obra La formación profesional según el enfoque de las competencias, reflexiona sobre el tema, señalando que en la actualidad, procesos como la globalización, los grandes avances en las tecnologías de la información y la comunicación, así como las transformaciones de los sistemas productivos, aumento del valor del conocimiento, etc., generan una serie de retos, riesgos y tensiones que afectan, de modo especial, a la educación y a la formación. Los cambios que se producen en los sistemas productivos y, más sucintamente, a las transformaciones que se están produciendo en el mercado laboral, afectan directamente a la organización y a la propia concepción de los sistemas educativos reconfigurándolos.

En ese mismo sentido, O. Betancour, (2012, 4) en su artículo científico titulado Logística. Conceptualización y tendencias actuales, hace una evaluación de los conceptos de logística emitidos por algunos autores, señalando que existen algunas diferencias en cuanto a la definición del término logística, pero la generalidad coincide en cuanto a que es un enfoque sistémico logrado desde el

punto que se comienza en el suministrador y se termina por el cliente final. Mediante el análisis de estos criterios se puede definir que la logística es el proceso que garantiza las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales. Estas actividades deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados, con elevada competitividad.

En ese mismo orden de ideas, J. Tovar y N. Cárdenas (2012, 1) en su artículo científico titulada La importancia de la formación estratégica en la formación por competencias: evaluación de las estrategias de acción para la solución de problemas, señalan que, la corriente de las competencias se ha transferido a diferentes campos, sufriendo cambios profundos en su sentido e implicaciones. Por ejemplo, a nivel educativo la idea de la competencia como algo innato no es coherente con las tendencias pedagógicas constructivistas, las cuales consideran la posibilidad que tienen los sujetos para construir conocimiento, alejándose de ideas deterministas. El enfoque es asumir la competencia como una oportunidad que tienen los sujetos y no como una excepción natural de algunos. Continúan señalando que, la actual formación de profesionales exige perfiles con características como la posibilidad de organizar, planificar, prever, y ejecutar procesos, a partir de conocimientos teóricos y operativos especializados, sobre contextos específicos. Muestra de ellos son los principales referentes y

tendencias en educación superior, que sustentados en el concepto de competencia, integran aspectos teóricos, técnicos y valorativos para el desarrollo de tareas, solución problemas o generación de productos específicos.

En ese mismo sentido, G. Dessler, R. Varela (2011, 185) en su obra Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano, hacen referencia a la capacitación, la que tiene un papel vital creciente en la implementación de los planes estratégicos de la organización. De igual modo, en la actualidad la capacitación juega un rol fundamental en el proceso de gestión del desempeño en las organizaciones. Adicionalmente hacen referencia al significado de dar un enfoque sistemático a la capacitación, la evaluación y la retribución de los empleados, de tal forma que los esfuerzos tengan sentido en cuanto a las necesidades y metas de la compañía, es decir adoptar un enfoque de gestión del desempeño en la capacitación.

Por su parte, la Revista Académica de Economía, publica un artículo científico de D. Bassas (2010, 1) titulada La Capacitación en los recursos humanos en las empresas Cubanas, en donde hace mención a la cambiante y nueva situación que obliga a la gerencia de recursos humanos de las organizaciones a trazarse, como meta primordial, garantizar que su personal tenga una gran capacidad para adaptarse a los cambios internos del entorno. Para ello, se necesita tener una visión estratégica que permita mirar hacia el futuro, anticipar necesidades, e

incluso, a generar su propio futuro. En todo este proceso de cambio en las organizaciones es clave la existencia de altos niveles de capacitación, tanto en los directivos y sus reservas como en el personal técnico y los trabajadores, los cuales permiten aumentar la competitividad de la organización.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la tesis doctoral Evaluación del Impacto en la Capacitación de Recursos Humanos de M.G. Rutty (2007, 7) hace énfasis en el estudio de la capacitación, en donde señala que siempre se maneja la competitividad y se vincula con las dificultades que hallan los capacitadores para evaluar los beneficios de la capacitación en las organizaciones. Aunque la técnica de la evaluación de impacto en capacitación es un tema de interés para los capacitadores y administradores, y es fuertemente recomendada por los expertos como la única vía de comprobar los aportes de la capacitación a la organización, más que nada al manejo de la competitividad.

En este mismo orden y dirección, V. Ramírez y G. Medina (2007, 4) en su artículo Educación basada en competencias y el proyecto Tunning en Europa y América Latina hacen referencia al informe presentado por el Proyecto Tunning, en donde se analiza la educación basada en competencias, modelo que, al igual que el currículo flexible, calidad total, reingeniería educativa, planeación curricular estratégica, análisis institucional, prioriza las ideas de eficiencia, calidad y competitividad y se encuentra asociado con modelos de certificación y evaluación

de la calidad educativa o profesional y a la búsqueda de la homologación entre planes de estudio de diversas instituciones, entidades y países.

Un aporte destacado lo presenta I. Chiavenato (2007, 386) en su obra titulada Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, viene señalando en sus diferentes ediciones que la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, desarrollado de forma sistemática y organizada, en donde las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Igualmente, considera que la capacitación debe procurar la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Es decir, cualquiera que sea la tarea, compleja o simple, involucra estos tres aspectos.

En otro contexto, S. Dolan, R. Valle y otros (2007, 167) en su obra La Gestión de los recursos humanos, como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano, hacen referencia a la formación y el desarrollo del empleado, la cual consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Por otro lado, continua señalando que, la formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento y se buscará la

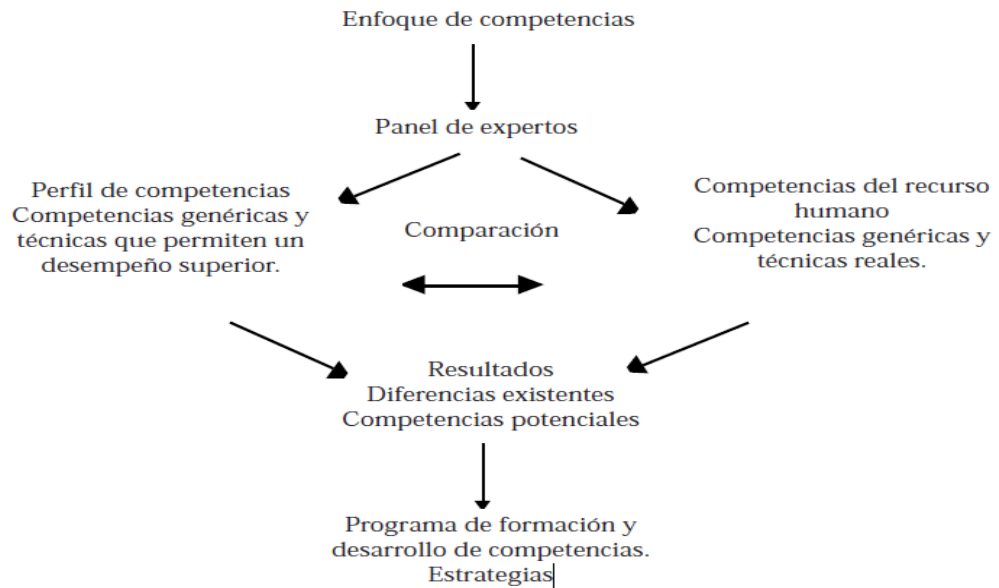
formación cuando una deficiencia de rendimiento pueda atribuirse a los conocimientos, habilidades o actitudes del empleado, o bien cuando sea necesario incorporar nuevas capacidades como consecuencia del desarrollo o estrategia del negocio.

De la misma manera, S. Tobón, (2006, 47) en su libro Formación basado en competencia, analiza el tema de formación basada en competencias, y señala que esta requiere de la asunción de una nueva inteligencia y racionalidad que trascienda la parcelación y la fragmentación, con el fin de que aborde la realidad en su multidimensionalidad y hacer frente a la incertidumbre, manejo de la incertidumbre en un mundo cambiante en lo social, lo político y lo laboral dentro de una sociedad globalizada y en continuo cambio.

Un trabajo de investigación que está muy relacionado con el nuestro, es el publicado por J. Márquez y J. Díaz en su artículo científico titulado Formación del Recurso Humano por Competencia (2005, 1) en donde explican el proceso para el desarrollo de las competencias con el fin de mejorar las mismas, en la siguiente figura:

Figura No.2

Formación por Competencias



Fuente: Artículo J. Márquez y J. Díaz Formación del Recurso Humano por Competencia 2005

La Figura No.2 muestra un esquema de formación por competencias en el que se hace una comparación del perfil de competencias genéricas técnicas para diferencias las competencias potencial y definir un programa de formación por competencias.

De acuerdo a G. Dessler y R. Varela (2004, 104) en su texto muy consultado Administración de personal, señalan que, la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores. Esto significa igualmente la enseñanza en los programas de mejoramiento de la calidad para el desempeño en la organización.

Por otro lado J. Alegre (2004, 20), en su obra *La gestión del conocimiento como motor de la innovación*, hace mención a los resultados de la adopción de prácticas de gestión del conocimiento, la cual tiene un efecto directo positivo sobre el desempeño innovador. Adicional, resalta el efecto todavía más potente de estas prácticas mediado por el patrimonio de competencias distintivas en gestión del conocimiento que la empresa ha generado mediante la aplicación sistemática de las prácticas.

Por su parte, J. Ivancevich, (2004, 401), en su obra *Administración de recursos humanos*, manifiesta que la capacitación del recurso humano y el desarrollo de éste, se constituyen en procesos con los cuales se pretende que adquieran información y habilidades, además de conocimientos sobre la organización y sus metas. Igualmente, considera que estos programas de capacitación, una vez ofrecidos al trabajador, deben ayudar a que cada persona haga aportaciones positivas en la forma de un buen desempeño como miembro de la organización.

En este orden de ideas se puede citar a I. Del Valle (2004, 17) en su tesis doctoral titulada *La Generación de Capital Humano a través de la formación*, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales, en la que incorpora otro elemento importante como lo son: los elementos intangibles de la empresa, como lo señalan estudios sobre los recursos y capacidades de las empresas y han llegado a la conclusión de que los recursos intangibles son los que mejor cumplen las

características para poder generar una ventaja competitiva. Se puede concluir de la concepción de I. Del Valle que, la capacitación se constituye en un recurso intangible, valioso e insustituible, el cual forma parte de la estrategia de la organización y a su vez en una ventaja competitiva, al contar con un recurso humano con los conocimientos y habilidades necesarias para implementarlos y lograr los objetivos de la empresa.

E. Figueroa, (2004, 128) en su tesis doctoral Calidad Total y Políticas de Recurso Humano en el sector Hotelero de Cataluña, destaca el protagonismo que adquiere el factor humano para el logro de los objetivos estratégicos de cualquier tipo de empresa los cuales son recogidos, en torno al concepto de calidad en la literatura administrativa de la Dirección de Recursos Humanos que recoge los principios básicos para un uso óptimo del trabajo de las personas. Estos principios se concentran en: el principio de competencia: contar con las personas preparadas y adecuadas para desarrollar las actividades empresariales. Una empresa sólo puede ser competitiva si actualiza de forma permanente las habilidades y conocimientos de su personal, a la vez que consigue consolidar su aprendizaje organizativo además del individual. De la concepción que presenta E. Figueroa, se puede comentar que, con la capacitación, como parte de la estrategia de la administración de recursos humanos, se esperan lograr los objetivos estratégicos de la empresa, a través de los niveles de calidad en los trabajos de las personas, haciendo que las empresas alcancen niveles óptimos de competitividad.

En otro contexto, L. Ramos, (2003, 378) en su tesis doctoral La incidencia cultural en el management Japonés, hace énfasis en la capacitación en la cultura oriental, la cual está dirigida a todos los niveles de forma continua y general, lo cual constituye una razón de alto grado de estabilidad del empleo en las empresas, logrando que la inversión en formación, fuera a todas luces rentable para las mismas.

Adicionalmente L. Ramos, (2003, 378) explica que de las razones que prevalece en la existencia de la estabilidad del personal en las empresas orientales es aquella concordancia en género, en donde un buen directivo japonés sería aquel que proporciona una adecuada formación transversal a todos sus empleados, sin discriminar a ninguno, lo cual resulta importante que toda las organizaciones adopten este principio de formación del recurso humano.

En otro contexto del tema de capacitación G. Bolandher y S. Snell (2001, 216) en su libro Administración de recursos humanos, hacen un aporte interesante relacionado al tema de la capacitación como función central de la organización, ya que, refuerzan las capacidades de los trabajadores y se constituyen en la parte fundamental de la columna vertebral de las estrategias.

En este mismo orden de ideas, E.R. Brenes, K. Madrigal, Pérez y Valladares (2001, 1) en su artículo científico titulado Proyecto Andino de Competitividad. Documento de Trabajo: indicadores de Competitividad, buscan estimular la reflexión sobre marcos conceptuales novedosos, las posibles alternativas de abordaje de problemas y sugerencias para la eventual puesta en marcha de políticas públicas, proyectos de inversión regional, nacional o sectorial y de estrategias empresariales. Todo ello basado en aspectos de la competitividad.

Un estudio realizado, el cual consideramos como marco de referencia para iniciar nuestros antecedentes lo presenta M. Martínez (1990, 2) en su artículo titulado La Educación basada en competencias, publicado en la revista científica de la Universidad de Carabobo, Venezuela, en donde hace referencia al hecho de que, la formación a través de competencias parte de reconocer todos los cambios y necesidades actuales, pretende mejorar la calidad y la eficiencia en el desempeño ocupacional permitiendo con esto la preparación de profesionales más integrales y que sean capaces de aportar a la organización el aprendizaje que han adquirido.

2.2.1. Evolución del Concepto de Competencia

El concepto de competencia no es nuevo, siendo McClellan por el año 1973 primero en acuñar el término. Este autor afirmó que para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los tests psicológicos a los que se le sometía, sino el desempeño que tiene dependía

más de las características propias de la persona y de sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. (Zarazúa, 2007).

Con la aparición del libro “Human Competence” de Thomas Gilbert en el año 1978, este concepto fue rápidamente adoptado por los departamentos de recursos humanos como una forma de añadir valor a las empresas. Desde ese momento la gestión por competencia ha estado creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa. Su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

Desde que se inició el concepto de competencia, se puede observar un proceso de evolución que se puede representar como olas de cambios que van una detrás de la otra, donde se puede ver el efecto de solapamiento entre ellas.

Las mismas se identifican de acuerdo a su importancia dentro de la sociedad o empresa, así como con diferentes enfoques. Éstas se clasifican:

1. **Ola Inicio (1970-1979):** En esta etapa se establece la oposición entre Competencia y Actuación (Competente y Performance). Es el inicio de la palabra en los ambiente de psicología.

2. Ola de Inclusión (1980-1995): Se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones. Es la inclusión del concepto en los entornos laborales.

3. Ola para el ABC “Aprendizaje Basado en Competencia” (1995-2007): Es la combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. El concepto evoluciona hacia las unidades educativas, planteándose la inclusión dentro de los planes de formación o curriculum.

4. Ola para la Evaluación (2008- Actual): En esta etapa la competencia se define por la capacidad productiva de un individuo, se mide en términos de desempeño en un determinado contexto, la competencia tiene una evidencia para la certificación, en esta etapa se inicia la base de compartir y evaluar para la calificación de los trabajadores.

Así pues, el concepto de competencia laboral se ha visto influido por los cambios ocurridos en los últimos años en el entorno que rodea las olas, que se ha traducido en un incremento de la competencia y en un aumento de las exigencias personales, laborales y económicas hacia los trabajadores.

La importancia del concepto de la competencia durante estas olas de evolución social se puede evidenciarse a partir de proyectos como:

- **Definition and Selection of Competencies** (Proyecto DeSeCo, 1997)

<http://www.deseco.admin.ch/>: Fundamentos teóricos y conceptuales sobre las competencia, fue lanzada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) con el objetivo de proporcionar un marco conceptual sólido para informar sobre las competencias claves.

- **Onet (1998)** <http://online.onetcenter.org/>, fue creado por el Departamento Trabajo de los Estados Unidos, en su división de Administración de Empleo y Capacitación (ETA), nace como una Red de Información Ocupacional, que se fundamenta en una base de datos que contiene información sobre cientos de normalización de la ocupación y descriptores específicos que incluyen las competencias por puesto de trabajo.

- **Chile competente (1999)** <http://www.competenciaslaboraleschile.cl/>, se inició con la finalidad de sentar las bases institucionales y metodológicas para desarrollar un sistema nacional de certificación normalizada de aptitudes mediante la ejecución de proyectos experimentales en los sectores de la minería, la construcción y el turismo.

- **Tuning (Unión Europea, 2000) y ALFA Tuning (América Latina, 2002)** <http://unideusto.org/tuning/>. Se basa en la reestructuración educativa en Europa y América Latina, se ha convertido en un proceso que busca el rediseñar, desarrollar, aplicar, evaluar y mejorar la calidad de primer, segundo y tercer ciclo de educación.

- **TeamCompetence (2005)** <http://www.tencompetence.org/> (The European Network for Lifelong Competence Development) Proyecto

basado en redes de aprendizaje que apoya a personas e instituciones europeas en el desarrollo de competencias profesionales más allá de la formación oficial.

- **Proyecto iCobae (2008)** <http://www.icoper.org/>, El proyecto se basa en la experiencia en la formación de prácticas docentes relacionadas con las competencias básicas. La finalidad es introducir las competencias en la práctica docente de Educación Primaria y Secundaria Obligatoria.

2.2.2. Tipos de competencias.

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

- *Competencias Relacionadas Con El SABER*: Conocimientos técnicos y de gestión.
- *Competencias relacionadas con el saber HACER*: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- *Competencias relacionadas con el SER*: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como: PRIMARIAS, si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) y secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo

en la Capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.

Se conocen, igualmente las Competencias claves de la organización, también conocidas como Competencias Esenciales (Core-Competences), que son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable, que aportan ventaja competitiva a la organización.

Según G. Bunk (2003) en su artículo científico Competencias clave y tipologías, señala que la competencia se clasifica en cuatro categorías: competencia técnica, competencia metodológica, competencia social y competencia participativa.

Por otro lado, I. Valle (2003) en su artículo científico señala que se puede observar la presencia de dos grandes grupos de competencias (genéricas y específicas), aún cuando los términos empleados varíen de un autor a otro. Esta se refiere a los siguientes aspectos: genéricas que están referidas a un conjunto o grupo de actividades y las específicas que están referidas a funciones y tareas específicas.

2.2.3. La Gestión por Competencia.

Con relación al tema de la gestión por competencias citamos a A. León (2006, 30) en su libro *Métodos de Compensación Basados en Competencias* en donde resalta que, la gestión por competencias es la aplicación sistemática de nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y emociones en las actividades que una persona debe desempeñar en cualquiera de las áreas de la actividad humana. Estas se constituyen en características que poseen las personas y que les permiten alcanzar un efectivo rendimiento en las organizaciones.

En este mismo contexto M. Alles (2002, 99) en su libro *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°*, resalta que implantar un modelo de competencias tiene una serie de ventajas. Entre otras, aporta objetividad a los procedimientos permitiendo una adecuada mediación de las capacidades de una persona y por extensión, las de toda la organización. Es así como actualmente, se habla de un modelo integral de recursos humanos el cual contribuye a detectar, adquirir y potenciar y desarrollar las competencias que dan valor agregado a la empresa brindándole una ventaja competitiva.

En esa misma línea de ideas M. Graminga (2002, 1) en su artículo científico titulado *Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más*

competitivas destaca que, la gestión por competencias genera múltiples beneficios a las personas y a las organizaciones:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño con base en objetivos medibles, cuantificables y con la posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concienciación de equipos que asuman la corresponsabilidad de su auto desarrollo, tomándose un proceso de ganar-ganar desde el momento que las expectativas de todos están atendidas.

Cuando se implementa un programa de gestión por competencias en la organización se evita que los gerentes y colaboradores pierdan tiempo en programas de capacitación que no tienen que ver con las necesidades de cada puesto de trabajo.

Continúa destacando M. Graminga, que las razones por las cuales las competencias laborales revisten de gran importancia, ya que son instrumentos

útiles que facilitan la realización de los distintos procesos de gestión de recursos humanos, lo que:

- Posibilitan una mejor coordinación entre los centros de trabajo y oferta de capacitación y formación.
- Representan un punto de convergencia ente capacitación del personal y sus ejecutorias en el empleo.
- Elevan la calidad del empleo gracias a que potencias las capacidades del individuo en el puesto de trabajo.
- Mejoran la adaptación al cambio y la capacidad de los trabajadores para enfrentarlo y administrarlo.

2.2.4. La formación por competencia como estrategia organizacional.

Las necesidades de formación se ven influenciadas por las estrategias y objetivos que se tengan, así como de sus previsiones de cambio e inversión. Poe ello todo plan de formación necesariamente debe integrarse con la estrategia de recursos humanos y ambas, a la estrategia general de la empresa.

Las empresas no se desvinculan de los factores económicos, financieros, las nuevas tecnologías y la capacidad de innovación a las características de los productos, la legislación, la cultura, al contrario cada vez más están asociadas a las actividades de la gestión de los recursos humanos

De Moura Castro (2001) en su artículo científico titulado Nuevos enfoques para formación profesional desde la perspectiva del Banco Interamericano de Desarrollo BID, destaca el papel que juega el Estado en pro del mejoramiento de las instituciones dedicadas a la formación profesional en los países latinoamericanos. En su evaluación considera que estos países tienen muchos activos a su favor, sin embargo, factores como política, burocracia y falta de legitimidad, no han permitido obtener los resultados derivados de una buena formación de sus ciudadanos, por tanto, los esfuerzos deben encaminarse a un cambio que nace fundamentalmente en las políticas públicas emanadas de los gobiernos de estos países.

En ese mismo sentido, M. Cejas, (2007, 213) en su artículo científico titulado La formación profesional en América Latina, hace un interesante aporte con relación al tema de la formación profesional, concluyendo que el factor globalizador introduce en los países de América Latina el énfasis en el incremento del estímulo de la capacidad de innovación y de conocimientos adecuados a los requerimientos del desarrollo económico contemporáneo, y caracterizados por el rápido avance tecnológico, así como la constante exigencia de incrementar la competitividad. En este sentido, la formación profesional ha sido en estos países un proceso que influye en la formación general de los trabajadores y en la formación específica. Estas condiciones son consideradas a la hora de fortalecer la productividad y la búsqueda de la competitividad.

En otro contexto señala M. Andrés (2001, 80) en su libro Gestión de la Formación en la Empresa, que las empresas no se desvinculan de los factores económicos, financieros, la nuevas tecnologías y la capacidad de innovación, a las características de los productos, la legislación la cultura, al contrario cada vez más están asociadas a las actividades de la gestión de recursos humanos. En este sentido la estrategia debe incluir al plan específico de los recursos humanos, que contemple todas aquellas medidas dirigidas a crear las condiciones para que los trabajadores que reciban la formación respondan a los objetivos empresariales.

Considerando lo anterior, se hace necesario vincular dos conceptos para destacar la estrategia empresarial dirigida a los recursos humanos:

- La formación como factor estratégico: el cual se conceptualiza como aquel proceso que necesariamente debe estar integrado a la estrategia empresarial a la estrategia de recursos humanos, (teniendo en cuenta las necesidades formativas que tenga la empresa) y ambas, a su vez, se integren con la estrategia general de la organización para ser las más competitivas.
- Formación en la Empresa: entendida ésta como un proceso mediante el cual los trabajadores desarrollan y mejoran sus

competencias, con el fin de alcanza con éxito la competitividad de las empresas.

Muy relacionado a lo anterior P. de Saá y R. Ortega (2002, 156) plantean respecto a las estrategias empresariales y a los requerimientos de formación que las organizaciones se ven necesariamente comprometidas a responder a los planteamientos formativos difiriendo de unos casos a otros, desde actuaciones muy dinámicas hasta actuaciones muy ligeras.

La formación es un proceso complejo y aún más al definir estrategias empresariales, las que tienen que estar condicionadas a los numerosos cambios y transformaciones y a la complejidad que esto conlleva y que mantienen la mayoría de las empresas. Así mismo se ha de puntualizar en una estrategia empresarial que se coherente a los elementos que acompañan una buena gestión gerencial (estructura, cultura, tecnología y recursos humanos). Sumado a ello se deben considerar todos los factores que subyacen a la función de los recursos humanos, actuando siempre dentro de la estructura organizativa y buscando de esta manera conseguir la performance deseada.

Una vez analizado la estrategia de la organización desde la gestión humana es posible conceptualizar la formación basada en competencia de manera integral, considerando el proceso de enseñanza que facilita la transmisión de

conocimientos y la generación de habilidades y destrezas que permite lograr un desempeño ideal y eficiente, fundamentado en procesos que conlleva a reafirmar estos conocimientos a través del desarrollo de las capacidades que posea el trabajador aplicables a su actividad laboral. Esto quiere decir que, aplicará sus competencias en los diferentes contextos laborales, por lo que el trabajo competente resultante de esta actividad laboral incluye como valor agregado los atributos de las personas lo que permite crear una plataforma que facilita su capacidad para solucionar situaciones circunstancias y problemas que surjan durante su actividad laboral.

2.2.5. Modelo de competencias de Spencer & Spencer.

Según L. Rodríguez (20 en su artículo científico La Gestión de Recursos Humanos por Competencias, existen muchas otras definiciones de competencias, y aunque las mismas pueden introducir pequeños matices en general refieren a estos conceptos: conocimientos, habilidades, características personales, actitudes o valores.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo descubrir las competencias no requieren estudiar exhaustivamente el perfil físico,

psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

Muchos autores utilizan el modelo del iceberg para ilustrar el modelo de competencias. De esta manera, en la cima del iceberg (área visible) se representan las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de evaluar y desarrollar como las actitudes y valores que conforman el núcleo mismo de la personalidad.

Para Spencer & Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Sin embargo, basados en el concepto de competencia, estos autores argumentan que probablemente le sería más rentable a estas organizaciones seleccionar en base a las motivaciones y características personales y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieran para realizar un trabajo específico.

El iceberg es el reflejo de la interpretación que habrá de dársele a las competencias, en términos de entender que el pico del iceberg representa las habilidades y el conocimiento, condiciones necesarias pero no determinantes en el individuo, para

su desempeño en el trabajo. Por debajo del iceberg la representación de las características personales subyacentes en el individuo, cambiantes, variables pero también relevantes como las actitudes y los valores, son los componentes menos visibles de la competencia. Éstas son más difíciles de desarrollar que los conocimientos, y que las habilidades, sin embargo, la combinación de las competencias técnicas con las genéricas asegura el éxito a largo plazo de las organizaciones.

Una definición sobre Competencias Generales o Básicas estaría planteada desde el punto de vista formativo, como aquéllas adquiridas previamente al ingreso a un oficio (lecto-escritura, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse, escuchar, afectan a todos los individuos en una organización). En cuanto a las Competencias Técnicas o Específicas serían las habilidades específicas implícitas en el correcto desempeño de puestos de un área funcional específica, definen un perfil concreto de la actividad. (Habilidad en el uso de computadores bajo ambiente Windows, Lectura e interpretación de planos).

2.3. VENTAJA COMPETITIVA.

Un aporte interesante se publica en la revista especializada en Competitividad, en el artículo titulado Mejorando las ventajas comparativas y la competitividad, que resalta los señalamientos del Ex-Ministro de Economía y Finanzas de la época

A. Vallarino (2010, 28) el cual manifiesta, que en los países latinoamericanos, a diferencia de los países desarrollados y asiáticos, las ventajas comparativas son estáticas en comparación a las ventajas dinámicas de los segundos, que se manifiesta en mayor crecimiento, productividad y por lo tanto, mayor competitividad. Señaló además que, el ministerio que dirige ha identificado cuatro sectores que representan los motores claves para el crecimiento de la economía, segmentándolos por sus capacidades e impacto económico y social sobre el país. En orden de importancia, las actividades que impulsan el crecimiento, iniciando con las de logística que cumplen casi en su totalidad con las ventajas competitivas, las fuerzas globales, el impacto económico y la capacidad del gobierno para intervenir. Estos aspectos también ayudan a orientar el desarrollo del estudio y a complementar la información disponible que se recopila para destacar el trabajo del recurso humano en estas empresas.

En cuanto a la competitividad, M. Hitt, R. Duane, R. Hoskisson, (2008, 81) en su obra Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, hacen referencia a que en la economía global el éxito de una empresa está en las capacidades intelectuales y en las de sus sistemas más que en los activos físicos. La capacidad para administrar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles se está convirtiendo con rapidez en la habilidad ejecutiva determinante de esta era.

En esa misma línea de ideas, A. Thompson, A. Strickland, J. Gamble (2008, 7) en su obra *Administración estratégica, teoría y casos*, resaltan la importancia de la estrategia aplicada a la organización, la que debe producir una ventaja competitiva temporal como resultado de las acciones definidas en el tiempo y deben ser modificables brindando respuesta a las condiciones cambiantes del mercado, la tecnología, entre otros.

De la misma manera, J. Cabrerizo, M. Rubio, S. Castillo, (2008, 72) en su obra titulada *Programación por competencias, formación y práctica*, hacen mención a que en el ámbito profesional el término competencia se enlaza directamente con del aprendizaje de los contenidos necesarios para desempeñar adecuadamente una profesión y su aplicación práctica. Lo esencial es aprender los conocimientos necesarios que habiliten para ser un buen profesional, y llevarlos satisfactoriamente a la práctica, demostrando una actitud adecuada (saber + saber hacer + saber ser).

Continúa J. Cabrerizo, M. Rubio, S. Castillo, (2008, 75) en su obra *Programación por competencias, formación y práctica*, en donde hace referencia al concepto de competencia emitido por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT – 2003) la que consiste en la capacidad para articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas

necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo.

Continúa I. Chiavenato (2007, 407) en su libro Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, en donde señala que la importancia de incorporar competencias en el desarrollo del recurso humano, por lo que un programa de administración con enfoque por competencia sistematizado y desarrollado contribuye a definir perfiles profesionales que dan como resultado una mayor productividad y adaptación al negocio, todo con base a criterios medibles.

En este mismo orden de dirección, D. Hellriegel, S. Jackson, J. Slocum, (2005, 80) en su obra Administración un enfoque basado en competencias, apuntan que los recursos, las capacidades y las competencias centrales sientan las bases de la ventaja competitiva. Estos recursos, pueden ser tangibles e intangibles y son la fuente de las capacidades de la empresa agrupados para crear tales capacidades. Estas son la fuente de las competencias centrales de la empresa, las cuales son la base de las ventajas competitivas. Se constituyen en recursos intangibles, los recursos humanos, su conocimiento, confianza, capacidades gerenciales, rutinas en la organización.

Continúa señalando, D. Hellriegel, S. Jackson, J. Slocum, (2005, 367) en su obra Administración un enfoque basado en competencias, hacen referencia al hecho de que cuando los niveles de desempleo son altos, es relativamente fácil para los empleadores sólo contratar a las personas que tengan las competencias necesarias ya que, épocas de escasez de mano de obra, se vuelve más difícil resolver problemas de contratar nuevo personal. En cambio los empleadores deben tomar la responsabilidad de ayudar a los empleados actuales a desarrollar las competencias necesarias para la compañía en donde se incluye a la capacitación.

Una obra que está muy relacionado con nuestra investigación la presenta, es J. Pfeffer, titulada La brecha entre el saber y el hacer, (2005, 108) en donde apunta que se debe ver a los empleados como una fuente de ventaja competitiva y no sólo como un coste que hay que minimizar o evitar. Es así, como las empresas que asumen esa perspectiva son capaces de mostrarse mucho más hábiles y de conseguir mejores resultados que sus rivales. Por otro lado, J. Pfeffer, se refiere a la consecución del éxito competitivo, a través del personal, que exige modificar la manera de pensar con respecto a los empleados y a la relación laboral, lo que significa que el éxito se logra trabajando con personas capacitadas, no sustituyéndolas ni limitando el alcance de sus actividades.

Resulta oportuno examinar lo señalado por Ordíz M. y Avella L. (2002, 72) en su artículo científico titulado Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: una síntesis teórica, apuntan a que las empresas obtienen rentas superiores a las normales al implantar su estrategia de negocio si el coste de los recursos necesarios es menor que el valor económico que producen; esto sólo lo consiguen si desarrollan una ventaja competitiva sostenible creando o explotando imperfecciones en el mercado de factores estratégicos. En dicho estudio plantean además que, un sistema de remuneración por competencias opera mejor en empresas con:

1. con cultura participativa,
2. pertenecientes a sectores en crecimiento y
3. cuyas prácticas de recursos humanos son complementarias entre sí.

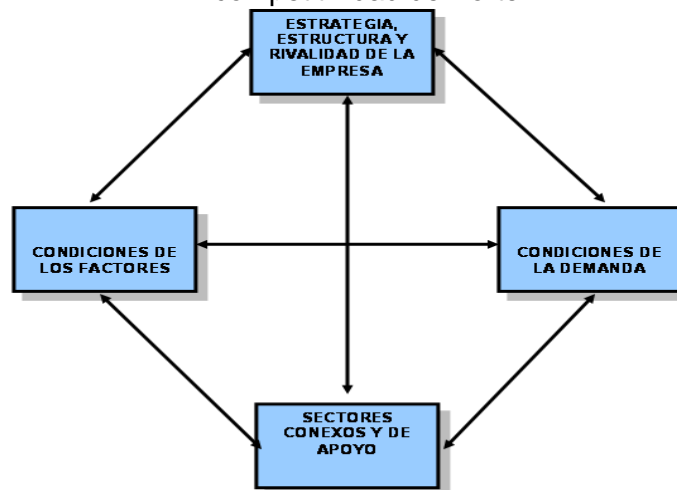
2.3.1. La ventaja competitiva en la organización.

En las definiciones de competitividad centradas en las empresas, se argumenta que la productividad conduce a la competitividad y al progreso. La productividad es el concepto clave para la búsqueda de la competitividad y el progreso económico. Se entiende, en primer lugar, que son las empresas mismas las que logran generar ventajas competitivas en los mercados internacionales, cuando consiguen aumentar la productividad en el uso de los recursos que emplean, pero ¿por qué algunas empresas alcanzan el éxito en un sector en particular?

En opinión de Porter (1990), la respuesta se encuentra en cuatro atributos generales que individual e interactivamente rigen la ventaja competitiva a nivel nacional:

- *Condiciones de los factores.* Se refiere a la mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
- *Condiciones de la demanda.* La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
- *Sectores conexos y de apoyo.* La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores conexos que sean internacionalmente competitivos.
- *Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.* Las condiciones vigentes en la nación a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Figura No3.
Los determinantes de la competitividad o diamante de competitividad de Porter



Fuente: M. Porter, Estrategia Competitiva, 2004

La figura No.3 muestra en el diamante que las empresas adquieren ventaja competitiva cuando su base central (oficina matriz) permite y apoya la más rápida acumulación de activos y técnicas especializadas. Así mismos, se obtienen ventaja competitiva en determinados sectores cuando su base central les permite una mejor información continua de las necesidades de productos y procesos, a fin de obtener mejores conocimientos en donde deben orientar su actuación.

En este mismo orden de ideas citamos a C. Castellanos (2007, 1) en su artículo titulado Factores claves para alcanzar la competitividad, en donde presenta un estudio acerca del manejo de recursos humanos y hace énfasis en que, con este fenómeno surge una nueva manera de ver y entender a la competitividad, donde se comienza a visualizar como un concepto multidimensional que involucra la habilidad para exportar, la forma de hacer el uso eficiente de los factores de producción y de los recursos naturales, y el incremento de la productividad, el cual debe tender a garantizar la elevación en el nivel de vida.

La ventaja competitiva basada en sólo uno o dos determinantes puede darse en sectores dependientes de los recursos naturales o en sectores que tengan tecnologías o técnicas poco avanzadas. Tal ventaja usualmente resulta insostenible porque cambia rápidamente y los competidores mundiales pueden soslayarla fácilmente. La ventaja en todos los determinantes del Diamante, no es condición *sine qua non* para la ventaja competitiva en un sector. La interacción

de la ventaja en muchos determinantes produce beneficios autorreforzantes que son extremadamente difíciles de anular o imitar por parte de los rivales extranjeros.

La teoría estándar del comercio se basa en factores de producción, y que Porter (1990) los define como los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura. De acuerdo con esta teoría, las naciones están dotadas con diferentes cantidades de factores. Una nación exportará aquellos bienes que hagan uso intensivo de los factores de que está relativamente bien dotada (Porter 1998). Sin embargo, determinadas desventajas al influir en la estrategia y la innovación, contribuyen frecuentemente al éxito competitivo continuo.

La ventaja competitiva más significativa y sostenible se produce cuando la empresa cuenta con los factores necesarios para competir en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados. La disponibilidad y calidad de los factores avanzados y especializados determina el refinamiento y la complejidad de la ventaja competitiva que potencialmente puede alcanzarse y su ritmo de perfeccionamiento.

Por otro lado, D. Hellriegel, S. Jackson, J. Slocum, (2005, 540) señalando que las organizaciones en cualquier industria se ven afectadas de manera directa al menos por cinco fuerzas competitivas: competidores, nuevos participantes, bienes y servicios sustitutos, clientes y proveedores. El poder combinado de estas fuerzas afecta la rentabilidad a largo plazo. Por consiguiente, los gerentes deben vigilar y diagnosticar cada una, al igual que su poder combinado, antes de tomar decisiones sobre cursos de acción futuros.

Por el contrario, la ventaja competitiva basada en factores básicos y/o generalizados es rudimentaria y frecuentemente efímera o como lo llama la CEPAL, es una *competitividad “espúrea”*. Para mantener la ventaja competitiva internacional, las empresas de una nación frecuentemente deben anular o suplantar las actuales ventajas derivadas de los factores básicos aunque todavía persistan.

2.3.2. La ventaja competitividad a nivel macro.

Desde el punto de vista macro, la competitividad nacional no solo se manifiesta a través de la competitividad de las empresas sino que también se involucra la acción voluntaria del gobierno y otros agentes económicos para promover la competitividad. Y es que la principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende no de la amorfa noción de “competitividad” sino de la

productividad con que se emplean los recursos de una nación (trabajo y capital), (Porter, 1990). La productividad es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. *La productividad es el principal determinante, a la larga, del nivel de vida de una nación, porque es la causa radical del ingreso nacional per cápita.* La productividad de los recursos humanos determina sus salarios, mientras que la productividad con que se emplea el capital determina el rendimiento que consigue para sus poseedores.

Si no existiera competencia internacional, el nivel de productividad alcanzable en la economía de una nación sería en gran medida independiente de lo que estuviera teniendo lugar en otras naciones. Sin embargo el comercio internacional y las inversiones extranjeras brindan, por una parte, la oportunidad de elevar el nivel de productividad nacional, y por la otra, una amenaza para incrementarla o incluso mantenerla. *El comercio internacional permite que una nación eleve su productividad al eliminar la necesidad de producir todos los bienes y servicios dentro de la misma nación.* Por esta razón una nación puede especializarse en aquellos sectores y segmentos en los que sus empresas sean relativamente más productivas e importar aquellos productos y servicios en los que sus empresas sean menos productivas que sus rivales extranjeras, elevando de esta manera el nivel medio de productividad en la economía. *Así pues, las importaciones al igual que las exportaciones, son un factor integrante del crecimiento de la productividad.*

La productividad determina la competitividad. De acuerdo a Porter (1990) la definición de competitividad quedaría expresada en la siguiente forma: ***“Competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población.*** El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad”.

El crecimiento sostenido de la productividad requiere que una economía se perfeccione continuamente. Las empresas de una nación deben mejorar la productividad en los sectores existentes mediante la elevación de la calidad de los productos, la adición de características deseables, la mejora de la tecnología del producto o superación de la eficiencia de producción.

De acuerdo a Porter (1990), ***es inapropiado definir la competitividad nacional como el logro de un superávit comercial o un comercio equilibrado per se.***

El aumento de las exportaciones debido a salarios bajos o a una moneda débil, al mismo tiempo que la nación importa bienes más perfeccionados, que sus empresas no pueden fabricar con suficiente productividad para competir con los rivales extranjeros, puede hacer que la balanza comercial se equilibre o presente superávit, pero disminuye el nivel de vida de la nación, ***es la llamada competitividad “espúrea”.*** Por el contrario, una favorable combinación comercial en términos de productividad y un alto nivel tanto de exportaciones

como de importaciones, como reflejo de la capacidad exportadora de una variedad de sectores, son objetivos más deseables porque se traducen en una productividad superior.

Entonces, lo que es importante para la prosperidad económica es la productividad nacional, no la búsqueda de la competitividad en forma de superávit comercial, moneda débil o bajos costos unitarios de mano de obra. Un creciente nivel de calidad y complejidad de los bienes o servicios exportados puede ayudar al crecimiento de la productividad aunque las exportaciones generales estén creciendo lentamente.

De lo anterior se desprende que se puede hacer una diferenciación de la **competitividad a nivel macro, en relación al mercado o comercio internacional, o en relación al bienestar económico sobre todo en términos del mejoramiento del nivel de vida de la población.**

En relación al primer aspecto –vinculado al mercado o comercio internacional– una “economía es competitiva en la producción de un determinado bien cuando puede por lo menos igualar los patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo en cuanto a utilización de recursos y a calidad del bien” (Tavares de Araujo Jr. et al, 1989:1-2). Desde este punto de vista, se puede definir la competitividad como la capacidad de un país de enfrentar la competencia a

nivel mundial, lo que se puede evidenciar en la balanza comercial y que incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de las importaciones o básicamente la participación de las exportaciones de un país en el mercado mundial (Chesnais, 1981:8, Fouquin, 1986, Mathis et al, 1988:7).

Respecto al segundo aspecto –vinculado al bienestar de vida- se puede definir la competitividad como: la capacidad de un país de lograr objetivos fundamentales de la política económica, tales como el **crecimiento en el ingreso** y el empleo, sin incurrir en dificultades en la balanza de pagos (Fagerberg, 1988: 355), el grado por el cual una nación puede, bajo condiciones de mercado libre y equitativo producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, **mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos** (President's Commission on Industrial Competitiveness, 1985:6), la capacidad de producir, distribuir y proveer el servicio de los bienes en la economía internacional en competencia con los bienes y servicios producidos en otros países y hacerlo de una forma que **aumente el nivel de vida** (Scott, 1985:14-15) el grado por el cual un país, en un mundo de mercados abiertos, produce bienes y servicios que satisfagan las exigencias del mercado y simultáneamente **expande su PIB y su PIB per cápita** al menos tan

rápidamente como sus socios comerciales" (Jones y Teece, 1988:108) la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y ***eleva simultáneamente el nivel de vida de su población***. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación de progreso técnico (Fajnzylber, 1988:13).

Se puede resumir, bajo el argumento conjunto de los dos puntos de vista (vinculado al mercado y vinculado al bienestar de vida), que la competitividad es la capacidad de un país para exponerse al mercado externo y al mismo tiempo mantener o elevar el nivel de vida de su población, lo cual se alcanza con una población mejor calificada y formada académicamente, y que logra mejor rentabilidad y mejores salarios y que es llamada por la CEPAL como ***competitividad genuina***, en contraposición con la ***competitividad "espúrea"*** en donde los países mejoran su participación en el mercado internacional en presencia de una caída del ingreso per cápita, personal poco calificado, salarios bajos, así como una devaluación de la moneda, es decir, una relación salarios/tipo de cambio.

2.3.3. La ventaja competitiva en los países.

Relacionado al tema de ventaja competitiva, se destaca la tesis doctoral de R. Hernández, (2008, 61) titulada El Vínculo Universidad-Empresa y su relación con

la competitividad de los países, el cual hace referencia a la posición del país en cuanto a factores de producción necesarios para competir en determinada industria, la que incluye un abanico de factores que contribuyen a crear un clima de negocios propicio en un país o una región como la infraestructura de transporte, la educación, las telecomunicaciones, el marco jurídico y legal, los mercados de capitales, etc. Así mismo señala Hernández R. (2008, 83) que en la actualidad, en muchos países existe una demanda creciente por Capital Humano calificado y para incorporarse a ocupaciones productivas se exige al menos que la persona posea educación media o superior completa y, el no tenerlas, relega a las personas a empleos de menor productividad y remuneración.

Michael Porter (1998) llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones. Su objetivo era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como en la formulación de políticas orientadas a promover la competitividad de una nación.

Reiteramos lo señalado por Porter, que el marco en que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: i) Condiciones de los Factores, ii) Condiciones de la Demanda, iii) Sectores Conexos y de Apoyo; y iv) Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas. Estos cuatro atributos conforman el sistema “Los Determinantes de la Ventaja Nacional”, al cual Porter denominó

“Diamante de Competitividad”. Además de los cuatro determinantes, dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos casuales. Porter enfatiza en que la competitividad se alcanza desde el nivel micro o empresarial y la suma de la competitividad de las empresas es la que determina la competitividad nacional.

2.3.3.1. La Competitividad Sistémica.

Por otro lado y desde los años ´90s autores como Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer desarrollaron el concepto de Competitividad Sistémica, en contraposición directa al elaborado por Michael Porter sostienen que la competitividad requiere incluir los niveles analíticos macro, micro, meso y meta

Estos autores pertenecientes al Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) de Berlín, desarrollaron el concepto de Competitividad Sistémica que consiste en que un desarrollo industrial exitoso no se logra por medio de factores en el nivel micro de las empresas y macro de condiciones económicas, sino que también se necesitan aplicar medidas específicas por parte del gobierno e instituciones no gubernamentales encaminadas a fortalecer la competitividad de las empresas. Este concepto está integrado por los niveles analíticos micro, meso, macro y meta que afectan a las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional.

Al realizar una mirada de conjunto, el modelo de competitividad sistémica muestra que las ganancias de competitividad de una firma determinada no provienen sólo de los esfuerzos que ésta realiza, sino que se obtienen de manera sistémica, tal como lo muestra el siguiente esquema, a través de la interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de la sociedad, es decir, la interacción de las variables y políticas correspondientes a cada uno de los niveles mencionados: meta, macro, meso y micro.

Figura No. 4.

Factores Determinantes de la Competitividad “Sistémica”



Fuente: Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer. 1994. Competitividad Sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas.

La figura No.4 muestra los factores determinantes de la competitividad sistémica, en donde la competitividad se realiza a través de la interacción de los niveles meta, macro, meso y micro de la organización.

Para estos autores el **Nivel Macro**, implica la estabilización de los indicadores fundamentales de la economía, necesaria como para que los mercados de factores, bienes y capitales se puedan asignar eficientemente los recursos de la economía.

Es importante que el **contexto macroeconómico permanezca estable** (es decir, que la inflación, el déficit presupuestario, los tipos de cambio y la deuda externa sean controlables y, además, que las reglas de juego no se alteren permanentemente; esa es la única forma de generar seguridad para la inversión), y que la política macro emita señales claras e inequívocas para dar a entender a las empresas que están en la obligación de aproximarse al nivel de eficiencia habitual en el ámbito internacional. A tal efecto puede ser útil la política comercial, si ésta va reduciendo a pasos previsibles las barreras a la importación. La política de competencia puede jugar por su parte un rol significativo para impedir la creación de situaciones monopólicas. Las políticas monetarias, fiscales, comerciales, cambiarias, presupuestarias y de competencia deben ser suficientemente claras para que la inversión nacional o extranjera pueda diseñar programas productivos de mediano y largo plazo.

El nivel Meso se refiere a los esfuerzos y políticas de promoción y fomento específico puestas en marcha por las distintas estructuras del Estado en pos de la creación de ventajas competitivas dinámicas a partir de la formación de nuevas estructuras y la articulación de procesos de aprendizaje. La importancia que el nivel Meso -descuidado por la política económica- reviste para el desarrollo de una competitividad duradera se ha manifestado asimismo en el hecho de que una serie de países en vías de desarrollo (p.ej. Bolivia) sometidos a programas de ajuste estructural consiguieron estabilizar con éxito las condiciones macroeconómicas generales, pero sin que se produjese la esperada reactivación de sus economías. Ello se explica porque las localizaciones productivas no están desarrolladas y porque varios factores significativos (p.ej. educación, I+D) se debilitaron en algunos casos todavía más mientras se llevaban a cabo medidas de ajuste dirigidas con rigidez a la estabilización y a la consolidación del presupuesto.

No se trata solamente de que el crecimiento económico en mercados capaces de funcionar depende de políticas económicas orientadas a la estabilidad (**estructuración del espacio macro**), sino que el desarrollo del espacio meso requiere de políticas sectoriales activas (**estructuración del espacio meso**). En este nivel son importantes los determinantes sectoriales en donde participa la empresa, entre los que destacan el mercado particular en el que se desenvuelven las empresas, así como sus características específicas (tamaño;

dinamismo; grado de sofisticación tecnológica; oportunidades de acceso a mercados externos; etcétera). También es importante la configuración particular de la industria en lo que se refiere a las tendencias intrínsecas de cambio técnico (ciclos de productos y procesos; intensidad de los esfuerzos de I+D; oportunidades tecnológicas; escalas típicas de operación; grado de concentración; grado de verticalización de la producción; nivel de diversificación sectorial; adecuación de la infraestructura física; relaciones de las empresas del sector con proveedores, clientes y competidores; relación capital-trabajo; etcétera). Otro determinante sectorial es el relacionado con el régimen de incentivos y de regulación de la competencia, los cuales determinan el grado de rivalidad entre las firmas del sector.

En el **Nivel Micro**, se incluyen las acciones encaradas por las empresas de modo de afrontar el nuevo escenario competitivo caracterizado por una mayor competencia a nivel mundial, la diferenciación de la demanda y la rápida obsolescencia de productos y procesos. En este nivel están los factores empresariales, relacionados con cada una de las áreas de competencia de las firmas: gestión, innovación, producción y recursos humanos. El desempeño de las firmas depende de la acumulación de capacidades en cada una de las áreas de competencia realizada a lo largo del tiempo a partir de esfuerzos realizados una vez escogida una determinada estrategia competitiva. A su vez, la estrategia escogida es una función de las capacidades que posee la firma.

Según Esser et al. (1994), los países competitivos cuentan con: estructuras que promueven la competitividad desde el nivel **META**, un contexto **MACRO** que presiona a las empresas para que mejoren su desempeño un espacio **MESO** estructurado en el que el Estado y los actores sociales negocian las políticas necesarias e impulsan la formación de estructuras sociales, numerosas empresas en el nivel **MICRO** que, todas a la vez, procuran alcanzar eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción y están en buena parte articuladas en redes colaborativas, que afectan a las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional.

De acuerdo a estos autores la competitividad industrial no surge espontáneamente, ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro, es el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad.

2.4. OPERACIONES LOGÍSTICAS.

La logística se ha desarrollado durante varias décadas hasta convertirse en un proceso estratégico a través del cual las empresas organizan y mantienen sus actividades procurando el desarrollo de adecuados procesos en las mismas. Es así como el efectivo desempeño de la gestión de operaciones logísticas

representa gran importancia, puesto que se ha convertido en un gran activo empresarial, lo cual es sinónimo de eficiencia y excelencia en el servicio y por ende se traduce en mayor valor. No se puede desligar la importancia que esta tiene para aumentar la competitividad y el desarrollo de las organizaciones.

2.4.1. Conceptualización de Logística.

O. Betancour, (2012, 4) en su artículo científico titulado Logística. Conceptualización y tendencias actuales, hace una evaluación de los conceptos de logística emitidos por algunos autores, señalando que existen algunas diferencias en cuanto a la definición del término logística, pero la generalidad coincide en cuanto a que es un enfoque sistémico logrado desde el punto que se comienza en el suministrador y se termina por el cliente final. Mediante el análisis de estos criterios se puede definir que la logística es el proceso que garantiza las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales. Estas actividades deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados, con elevada competitividad.

Tabla No.1

Evolución del concepto de Logística

Autor (año)	Concepto
Centro Español de Logística (1993)	Es una actividad que incluye dos funciones básicas: la gestión de los materiales, encargada de los flujos materiales en el aprovisionamiento de las materias primas y componentes y en las operaciones de fabricación, hasta el envase del producto terminado; y la gestión de distribución, que considera el embalaje, control de los inventarios de los productos terminados, pasando por los procesos de manipulación, almacenamiento y transporte hasta la entrega del producto al cliente.
Council of Supply Chain Management Professionals (1998)	Es aquella parte de la gestión de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo y almacenamiento eficiente de bienes, servicios e información, desde el punto de origen al punto de consumo, para satisfacer los requerimientos del cliente.
Sahid C. (1998)	Es una disciplina que tiene como misión diseñar, perfeccionar y gestionar un sistema capaz de integrar y cohesionar todos los procesos internos y externos de una organización, mediante la provisión y gestión de los flujos de energía, materia e información, para hacerla viable y más competitiva, y en últimas satisfacer las necesidades del consumidor final.

Council of Logistics Management, (2000)	La logística es el proceso de planificar, implementar, controlar el flujo y el almacenaje de materias primas, productos semielaborados o terminados, y de manejar la información relacionada desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos de los clientes
Gómez Acosta & Acevedo Suárez (2001)	Es la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente de productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente.
Ferrel et al. (2002)	Función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes.
Cespón Castro & Auxiliadora (2003)	Proceso de gestionar los flujos material e informativo de materias primas, inventario en proceso, productos acabados, servicios y residuales desde el suministrador hasta el cliente, transitando por las etapas de gestión de

	los aprovisionamientos, producción, distribución física y de los residuales.
Torres Gemeil et al. (2003)	La logística es un conjunto de técnicas que de por sí tienen cuerpo propio, no formando parte de ninguna en específico y sirviéndose de elementos de diferentes áreas como: la matemática, la informática económica, la administración de empresas y otras.
Franklin (2004)	El movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado.
Lamb, Hair y McDaniel (2004)	Proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo.

Fuente: O. Betancour, Logística. Conceptualización y tendencias actuales, 2012.

En la tabla No.1 se muestra la evolución del concepto de logística presentada por varios autores desde el año 1993 al año 2004.

En otro contexto y relacionado al tema de logística lo presenta, D. Bowersox, D. Closs y M. Cooper (2007, 4) en su obra Administración y logística en la cadena de suministros, describen el concepto de logística, señalando que es el trabajo requerido para mover y colocar el inventario por toda la cadena de suministro.

Como tal, la logística es un subconjunto de una cadena de suministro y ocurre dentro de ésta, es el proceso que crea un valor por la oportunidad y el posicionamiento del inventario. La logística es la combinación de la administración de pedido, el inventario, el transporte, el almacenamiento, el manejo de materiales y el embalaje integrados por toda la red de una planta.

Un concepto diferente al anterior, es el que nos presenta M. Gómez y J. Acevedo (2007, 9) en su obra *La Logística Moderna en la Empresa*, señalando que el concepto moderno de Logística la describe como “la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño, dirección y operación de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos, costos, lugar y con la información demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente.

Continuando el tema de logística, J. Anaya (2007, 22) en su obra *Logística Integral: la gestión operativa de la empresa*, aporta el concepto de logística integral cuya filosofía fundamental se basa en que el flujo de materiales debe de ser considerado en su integridad y no de forma segmentada, constituyendo a su vez una de las principales tareas de la dirección, como veremos oportunamente,

- Mejora del nivel de servicio al cliente.
- Disminución drástica de las inversiones en stock.
- Flexibilidad de la fuente de suministros para adaptar éstos a las necesidades del mercado, en gama de producto y tiempo de respuesta.
- Mejora performance global de la empresa, fijando objetivos medibles y operativos.

2.4.2. Logística en la gestión de la empresa.

Según J. Carrasco, (2000) en su artículo científico Evolución de los enfoques y conceptos de la logística, señala que, los responsables del sistema logístico se enfrentan ineludiblemente a nuevos requerimientos. Por una parte, deberán considerar en un ámbito expandido el sistema logístico a gestionar, estableciendo nuevas relaciones con nuevos actores externos a la empresa y rediseñando el sistema para adecuarlo a la nueva situación. Por otra parte, deberán establecer nuevas práctica de colaboración con otras funciones internas. Como consecuencia, deberán adaptar convenientemente el modo de funcionamiento del sistema logístico así configurado. Por último, deberán contribuir decididamente al proceso de determinación de la estrategia de la empresa y al éxito de su puesta en práctica.

Muy relacionado al tema de logística, A. Castellanos (2009, 3) en su obra Manual de la distribución logística del transporte y la cadena de suministros, hace referencia a que la logística es la parte de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y eficiente; el almacenamiento de artículos y servicios y la información relacionada desde un punto de origen hasta un punto de destino con el objetivo de satisfacer a los clientes. Por esta razón, la logística se convierte en uno de los factores más importantes de la competitividad, ya que, puede decidir el éxito o el fracaso de la comercialización de un producto.

Por otro lado, D. Bowersox, D. Closs y M. Cooper (2007, 17) en el libro Administración y logística en la cadena de suministros, resaltan a la logística a nivel internacional, la cual implica cuatro diferencias importantes en comparación con las operaciones nacionales o regionales. Primero, la distancia de las operaciones normales desde el pedido hasta la entrega es mucho más grande en los negocios internacionales e comparación con los locales. Segundo, para cumplir las leyes y los reglamentos de los cuerpos gubernamentales, la documentación requerida de las transacciones comerciales es mucho más compleja. Tercero, las operaciones logísticas internacionales deben diseñarse para enfrentar una significativa diversidad en las prácticas laborales y en el ambiente operativo local. Cuarto, para que las operaciones logísticas tengan éxito es esencial la incorporación de las variaciones culturales en el modo en que los clientes demandan los productos y los servicios.

En otro contexto, relacionado al tema de logística, R. Ballou, (2004, 4) en su obra Administración de la Cadena de Suministro, define el concepto de logística como la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivo de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente.

Se destaca, la tesis doctoral de C. Gómez, (2008, 20) titulada, El Aeropuerto el Dorado como centro de logística y distribución hacia el mejoramiento de la competitividad regional y nacional resalta que la logística es una herramienta indispensable en las labores corporativas, es un mecanismo de planificación para corto, mediano y largo plazo; la logística no solo se resumen a parámetros corporativos, en un país es necesario que existan procesos apropiados de logística e infraestructura adecuada para lograr la competitividad. Por otro lado, señala C. Gómez, (2008, p. 21) que la logística integrada es una ventaja competitiva o estratégica para las empresas ya que integra todas las áreas funcionales de la empresa con el fin de trabajar juntas para obtener mejor grado de información sobre clientes, proveedores, mercado, economía, etc. Al tener a la mano esta información pertinente y compleja se podrá mejorar en procesos tales como la logística de entrada, las operaciones de conversión y la logística de salida.

2.4.3. Logística y la estrategia competitiva.

En la actualidad la competitividad es generalmente analizada desde dos ámbitos interrelacionados: el macroeconómico (el de la nación) y el microeconómico (el de la empresa). En ambas esferas la preocupación central es doble: primero, identificar qué factores pueden determinar una posición competitiva favorable y, segundo, establecer una estrategia que conduzca a ello.

De acuerdo a lo señalado arriba, M. Martínez (2013) en su artículo científico La logística integral como ventaja competitiva y sistema logístico que, hacia una ventaja competitiva en el nuevo contexto de una economía global, las empresas relacionadas con la producción de un bien o servicio deben tener una actitud proactiva mediante la instrumentación de estrategias de colaboración que permitan desarrollar y aplicar una logística integral para incrementar la creación de valor en el negocio. Para competir con efectividad en la presente economía mundial, las compañías deben desarrollar e instrumentar estrategias logísticas que las hagan diferentes de sus competidores nacionales e internacionales; esto es, la empresa debe ser un productor con bajos costos o dar a los clientes un alto valor en términos de calidad del producto, distribución adecuada y apoyo al cliente.

En otro contexto y relacionado al tema logístico, lo presenta M. Gómez y J. Leyva (2010, 3) en su artículo científico Consideraciones sobre la integración del enfoque logístico con la estrategia de la empresa, hacen referencia a que la logística contribuye a la competitividad empresarial con la reducción de los costos (reducción de niveles de inventario, minimización de recorridos de transporte de reparto, incremento del aprovechamiento de las capacidades de almacenamiento, etcétera) y en el incremento del nivel del servicio al cliente (disminución del ciclo pedido-entrega, adecuada estrategia de canales, disminuir las posibilidades de ruptura de inventario, etcétera); es decir, se pueden lograr importantes ventajas competitivas a partir de un adecuado diseño y aplicación de la logística en la empresa.

Muy relacionado con nuestro trabajo, se presenta en la investigación titulada Sistemas de Gestión Logística: un enfoque para la evaluación, integración y mejora de los procesos logísticos, publicado por Beltrán, J. y Muñuzuri J. (2007, 1) en donde se identifica a la logística como un factor crucial para las empresas, constituyendo una verdadera ventaja competitiva para las mismas, no sólo por su repercusión en la satisfacción de los clientes, sino también por la disminución de costes asociados a los flujos de materiales y de información en las empresas.

Con respecto al tema logístico, D. Ballesteros y P. Ballesteros (2004, 201) en su artículo científico La logística competitiva y la administración de la cadena de suministros, hacen una análisis sobre la logística, la que se entiende cada vez más como una actividad estratégica que dista mucho de actividades operativas como contratar almacenes o vehículos de transporte. Por lo tanto se deben revisar y rediseñar los procesos logísticos desde el comienzo de la cadena en actividades como definición de la estructura organizacional, concepción logística del diseño del producto, definición de niveles de servicio al cliente, determinación de categorías logísticas, agrupando los productos por niveles de servicio o necesidades de manipulación, diseño de los sistemas de información, desarrollo de los sistemas de comunicación, diseño de la red de distribución, diseño de la infraestructura de distribución y definición de los indicadores de gestión.

Hacer la logística perfecta es lograr el producto perfecto para el cliente adecuado, al costo ideal con el precio ideal, en el momento perfecto y con la calidad perfecta, y se es una meta que se debe de lograr desde el proveedor hasta la mesa del consumidos. Así mismo, la velocidad del retorno, la justificación de la inversión, y su permanencia en el mercado, el desarrollo de la capacidad competitiva, el reconocimiento del cliente y el sentido de pertenencia y el compromiso de aporte permanente del funcionario, son objetivos que se logran con la aplicación inteligente y estratégica de una logística integral o la práctica profesional de la misma.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La estrategia empleada para el desarrollo de la investigación referida a su diseño, se enmarca en uno de tipo NO EXPERIMENTAL – Transversal Descriptivo, ya que se trata de obtener información acerca del fenómeno, accedendo a documentación considerando aspectos actuales y siempre relacionados para responder las causas y sus implicaciones. Es así como, diseñar un modelo de formación de recursos humanos como ventaja competitiva para las empresas de operación logística en la Provincia de Colón, podría al analizar dichas actividades y considerando las indicadores definidos para el mismo.

Es transversal y correlacional, desde el punto de vista científico, ya que, relaciona las variables e intenta medir y explicar los hallazgos del estudio. Por lo que a través de los cuestionarios y la investigación debe levantar datos que nos permitirán hacer una relación de la situación actual de formación del recurso humanos en las empresas de operación logística.

Las variables pueden ser relacionadas una con las otras y son asociadas al problema. Consecutivamente, se destacarán las variables de la investigación:

- Variable independiente: formación por competencias

- Variable dependiente: la percepción de las áreas y aspectos en las empresas de operación logística.
- Variable de control: empresas de operación logística en la Provincia de Colón.

El diseño de investigación propuesto es no experimental, pues no se manipularán las variables; los sujetos a observar ya pertenecen a un grupo determinado. Solamente, se observará los fenómenos tal cual se dan en su contexto y después se analizará todo el proceso cumpliendo con el protocolo investigativo, tal como lo sustenta Sampieri y Otros (2007, 140).

3.2. FUENTE DE INFORMACIÓN

Las fuentes que se utilizarán para efectos de la investigación científica son:

3.2.1. Fuente Primaria: el investigador recopilará información mediante:

- Informes resultantes de encuestas, entrevistas a los directivos y jefes de recurso humano de las empresas de operación logística en el Distrito de Colón.

3.2.2. Fuente Secundaria:

- Revisión bibliográfica, consultas a textos, fuentes de Internet, revisión de revistas especializadas, datos estadísticos que recopilan información sobre el recurso humanos en las empresas de operación logística en el Distrito de Colón.

3.3. SUJETO.

Las empresas de operación logística establecidas en la Provincia de Colón que conforman el Centro Logístico Multimodal.

3.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Una vez definido el problema y objetivos de esta investigación planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis de investigación o hipótesis alternativas

H_i = Un modelo de formación por competencias del recurso humano constituye una ventaja competitiva para las empresas de operación logísticas en la provincia de Colón.

Hipótesis Nula o hipótesis de trabajo:

H₀ = Un modelo de formación por competencias del recurso humano no constituye una ventaja competitiva para las empresas de operación logísticas en la provincia de Colón.

Esta última hipótesis de trabajo **H₀** es en cierto modo el reverso de la hipótesis de investigación y se rechaza o acepta según el resultado de la prueba de hipótesis conocida como Chi Cuadrado (χ^2) cuyo objetivo es validar la hipótesis **H_i** alternativa y así determinar el grado de validez y confiabilidad de los resultados.

3.5. DEFINICIÓN DE VARIABLES

Para probar la hipótesis es necesario identificar el concepto de variable la que describe Hernández S. y otros en el libro Metodología de la Investigación, (2008,123) que *“es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”*.

3.5.1. Definición Conceptual:

- Variable independiente: Formación por competencia

- Variable dependiente: ventaja competitiva.

3.5.2. Definición Conceptual

Tabla No.2

Definición Instrumental de variables.

Variable	Indicadores	Descripción
Variable independiente: formación por competencia	Modelo de formación del recurso humano <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Destrezas • conocimientos 	Modelo de formación del recurso humanos que contribuye a orientar la formación por competencias en actividades específicas de las operaciones logísticas.
Variable dependiente: ventaja competitiva en las empresas de operación logística en la Provincia de Colón.	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de servicio • Habilidades y destrezas en operaciones logísticas • Dominio de los procedimientos • Dominio tecnológico 	Se constituyen en indicadores que permiten medir la ventaja competitiva de los recursos humanos, lo que contribuye a lograr ventaja competitiva en las empresas de operación logística en la Provincia de Colón.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Población

C. Bernal (2010, 160) en su libro **Metodología de la Investigación** señala que, la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia.

Para nuestra investigación, aplicaremos un cuestionario a los gerentes de las empresas, gerentes de operaciones y gerentes de recursos humanos de empresas establecidas en la Provincia de Colón que forman parte del Centro Logístico Multimodal, para conocer su percepción frente a la necesidad de formación del recurso humano por competencia, considerando los factores, cultura de servicio, habilidades y destrezas en operaciones logísticas, dominio de los procedimientos y dominio de las TIC's, y establecer programas de capacitación acorde con las necesidades y exigencias del sector logístico.

3.6.2. Tamaño de la muestra.

El cálculo de la muestra sobre la cual se efectuarán las observaciones objeto de esta investigación se efectuó utilizando la fórmula estadística que corresponde a cuando se conoce el tamaño de la población.

Nuestra población de estudio estaba formada por 75 empresas de servicio logístico establecidas en la Provincia de Colón, de las cuales se tomó de manera aleatorio 45 de ellas mediante un muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$

Es así como donde z es el v de significancia del 95% con p=0.5 y 1-p=0.5 y el error de 5%. La población de la muestra final fue de n=45 empresas.

3.7. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para medir la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach, alcanzado de 0.943 lo cual hace nuestro instrumento altamente confiable.

Cuadro No.3.
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach basada en los		
Alfa de Cronbach	elementos tipificados	N de elementos
,943	,942	22

3.8. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Antes de aplicar el cuestionario, hicimos una prueba piloto a un grupo de veintidós (22) profesionales con cargos gerenciales en operaciones, recursos humanos y gerencia general.

El instrumento está estructurado en dos (2) secciones a saber: la primera parte los aspectos demográficos, una segunda parte los aspectos a evaluar constituido por cuatro áreas o aspectos como lo son: cultura de servicio, habilidades y destrezas en operaciones logística, dominio de los procedimientos, dominio tecnológico.

3.8.1. Cuestionario Final

Habiendo cumplido con la etapa previa de la prueba piloto, procedimos a aplicar el instrumento de nuestra investigación y se tomó de manera aleatorio 45 de ellas mediante un muestreo aleatorio simple, cuyos resultados analizamos para lograr los objetivos de la investigación.

CAPITULO IV
ANÁLISIS DE RESULTADOS

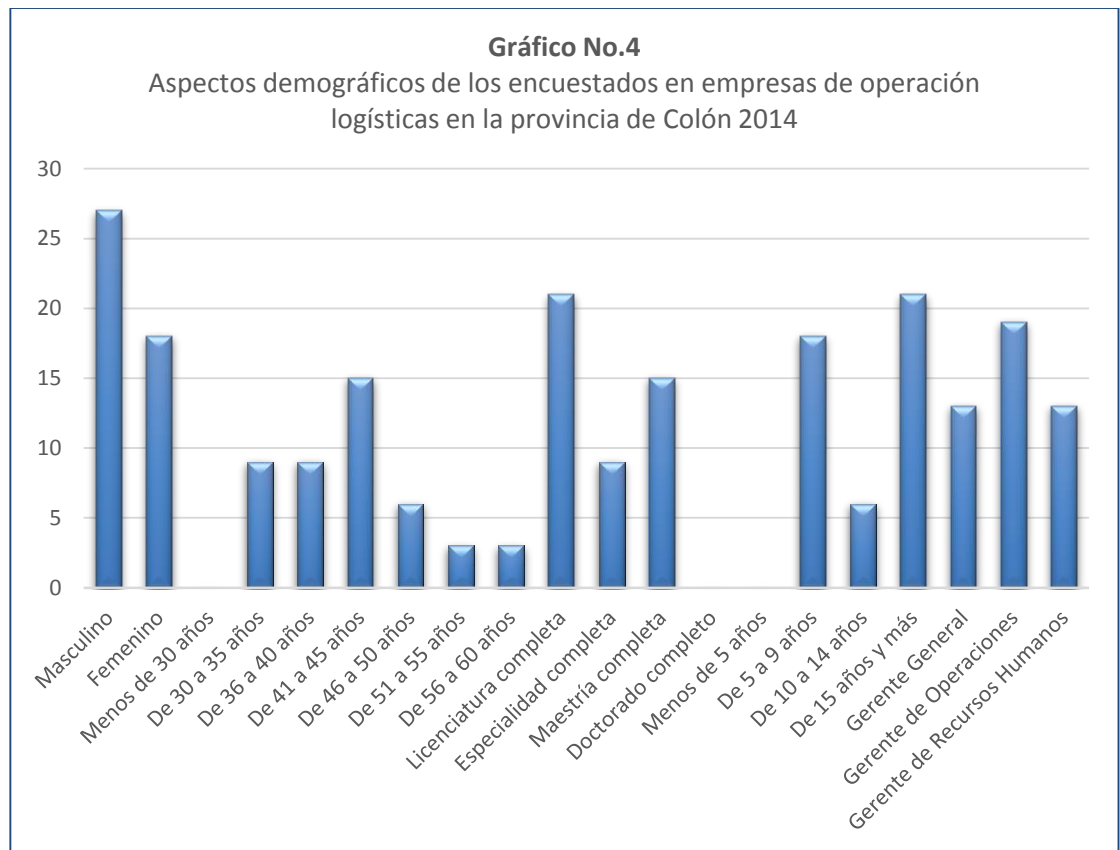
4.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS.

A continuación se presenta el análisis de los datos socio-demográficos recopilados a través de la encuesta aplicada a la muestra constituida por 45 empresas de la provincia de Colón. Se presentan las características generales de los entrevistados y su percepción de cada uno de las áreas.

Cuadro No. 4.
Aspectos demográficos encuestados, empresas de operación logística 2014.

Aspectos demográficos		No.	%
Género	Total	45	100.0%
	Masculino	27	60.0%
	Femenino	18	40.0%
Edad	Total	45	100.0%
	Menos de 30 años	0	0.0%
	De 30 a 35 años	9	20.0%
	De 36 a 40 años	9	20.0%
	De 41 a 45 años	15	33.3%
	De 46 a 50 años	6	13.3%
	De 51 a 55 años	3	6.7%
	De 56 a 60 años	3	6.7%
Nivel Educativo	Total	45	100.0%
	Licenciatura completa	21	46.7%
	Especialidad completa	9	20.0%
	Maestría completa	15	33.3%
	Doctorado completo	0	0.0%
Experiencia Laboral	Total	45	100.0%
	Menos de 5 años	0	0.0%
	De 5 a 9 años	18	40.0%
	De 10 a 14 años	6	13.3%
	De 15 años y más	21	46.7%
Posición en la empresa del encuestado	Total	45	100.0%
	Gerente General	13	28.9%
	Gerente de Operaciones	19	42.2%
	Gerente de Recursos Humanos	13	28.9%

Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.



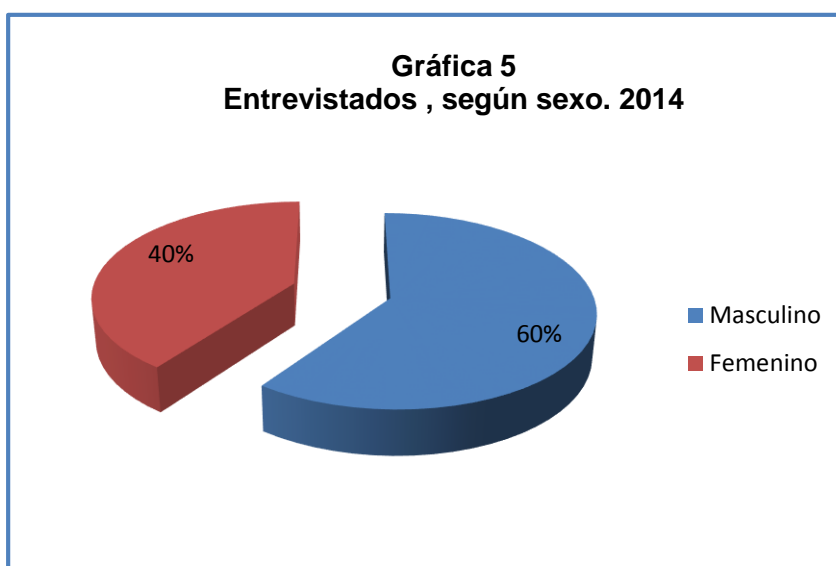
Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

La Gráfica N° 4 y Cuadro N° 4 muestran las respuestas totales de los aspectos demográficos en donde se puede destacar que un 60% corresponde al sexo masculino, un 33% tienen entre 41 a 45 años de edad, un 21% cuenta con licenciatura completa, un 46.7% tienen más de 15 años de laborar en la empresa, y un 42.2% son gerentes de operaciones.

4.1.1. Género del encuestado:

CUADRO N° 5: GÉNERO		
SEXO	PORCENTAJE	NÚMERO
Masculino	60%	27
Femenino	40%	18

Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.



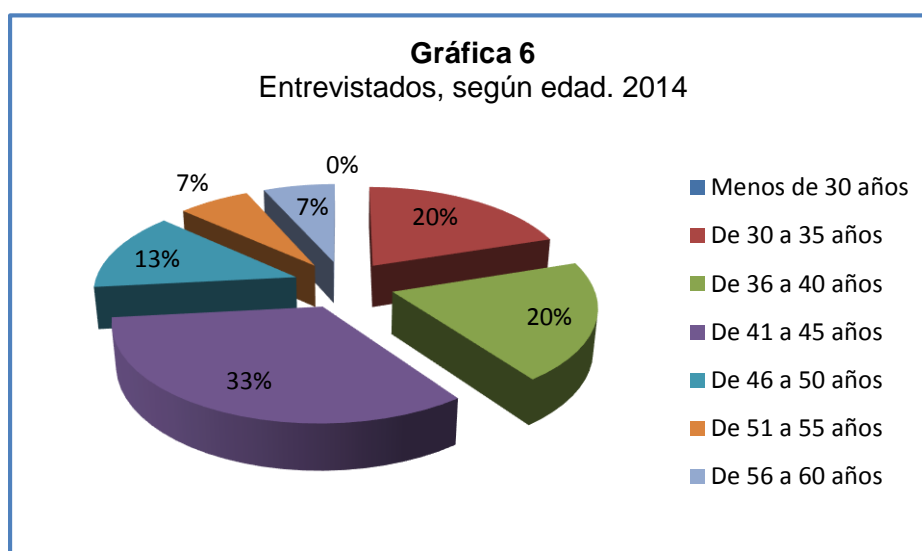
Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014

El Cuadro No. 5 y la Gráfica No.5 revelan que el 60% de los gerentes encuestados, son de sexo masculino (27 de los 45 encuestados). Esto equivale a decir que el 40% de los gerentes encuestados pertenecen al sexo femenino (sólo 18 de los 45 encuestados), lo que indica que predomina el sexo masculino en estas posiciones a nivel gerencial.

4.1.2. Edad del encuestado:

CUADRO N° 6: EDAD DEL ENCUESTADO		
EDAD	PORCENTAJE	NÚMERO
Menos de 30 años	0.0%	0
De 30 a 35 años	20.0%	9
De 36 a 40 años	20.0%	9
De 41 a 45 años	33.3%	15
De 46 a 50 años	13.3%	6
De 51 a 55 años	6.7%	3
De 56 a 60 años	6.7%	3

Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.



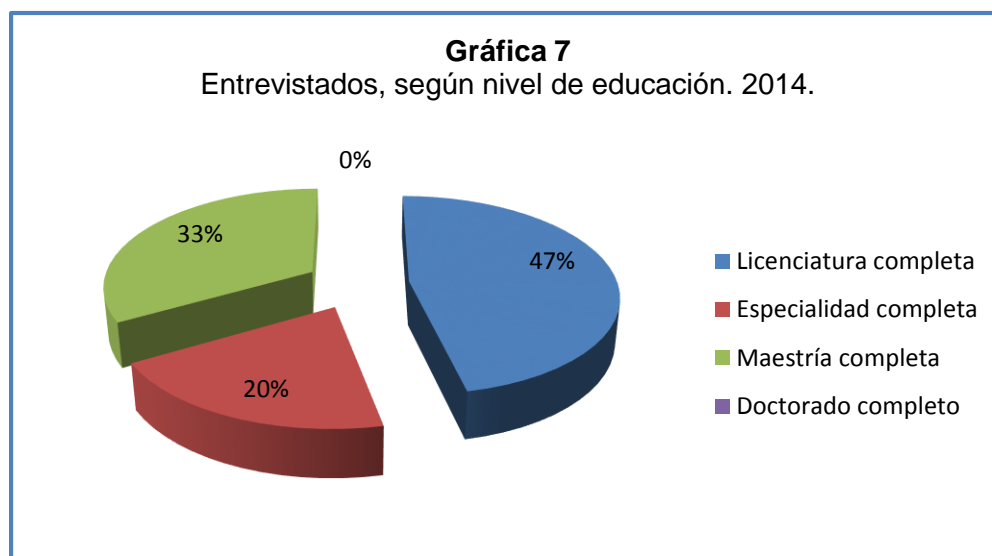
Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

La distribución entre los grupos de edad descritos en el Cuadro N° 6 y la Gráfica N° 6 presentados es homogénea. Se destaca que un alto porcentaje de 33.3%, corresponde al grupo entre 41 a 45 años. Podemos mencionar que el 20.0% de los encuestados tiene entre 30 a 40 años; se observa que el 13.3% tienen entre 46 a 50 años de edad, mientras el 3.7% tienen edades de 51 a 60 años. Esto permite inferir que las personas que ocupan posiciones gerenciales en logística cuentan con un nivel de madurez y experiencia en el negocio.

4.1.3. Nivel educativo del encuestado:

CUADRO N° 7: NIVEL DE EDUCACIÓN		
NIVEL DE EDUCACIÓN	PORCENTAJE	NÚMERO
Licenciatura completa	46.7%	21
Especialidad completa	20.0%	9
Maestría completa	33.3%	15
Doctorado completo	0%	0

Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.



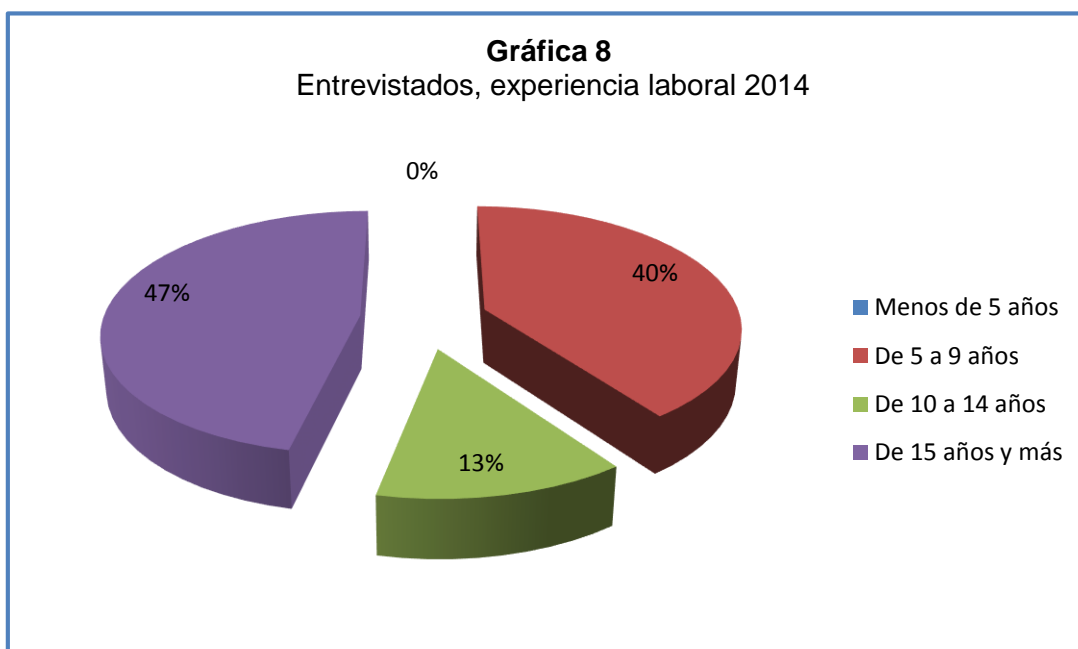
Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

El Cuadro N° 7 y la Gráfica N° 7 revelan que el 46.7% de los encuestados han completado sus estudios de licenciatura, mientras que el 33.3% ha completado estudios a nivel de maestría y un 20.0% una especialidad. En suma, un 80.0%, poseen un título de maestría o licenciatura, lo que indica las empresas cuentan con personal profesional a nivel de licenciatura y en algunos casos hasta nivel de maestría, lo cual hace un personal con una formación académica completa.

4.1.4. Experiencia laboral del encuestado:

CUADRO N° 8: EXPERIENCIA LABORAL DEL ENCUESTADO		
EXPERIENCIA	PORCENTAJE	NÚMERO
Menos de 5 años	0%	0
De 5 a 9 años	40.0%	18
De 10 a 14 años	13.3%	6
De 15 años y más	46.7%	21

Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.



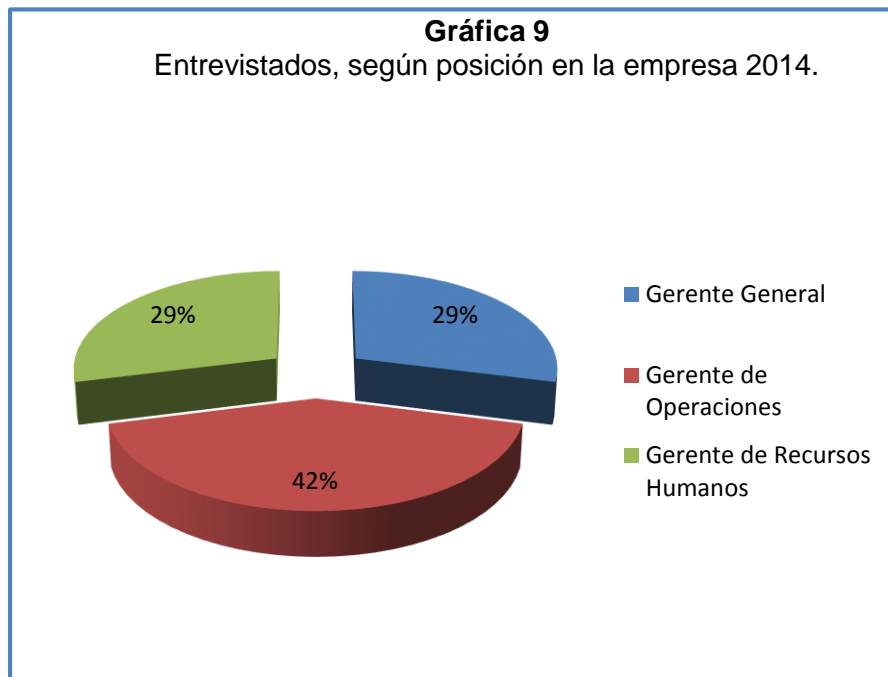
Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

La Gráfica N° 8 y Cuadro N° 8 revelan que las empresas seleccionadas cuentan con personas de muchos años de labores lo que indica la fidelidad a la organización, pues se observa que el 46.7% de los encuestados tienen de 15 años y más de laborar permanentemente. Por otra parte, se puede observar que en los encuestados un 40.0% tienen entre 5 y 9 años de experiencia en el cargo, lo que indica la oportunidad de crecimiento en la organización. Mientras que un 13.3% tienen entre 10 y 14 años de experiencia.

4.1.5. Posición en la empresa del encuestado:

CUADRO N° 9: POSICIÓN EN LA EMPRESA		
POSICIÓN	PORCENTAJE	NÚMERO
Gerente General	28.9%	13
Gerente de Operaciones	42.2%	19
Gerente de Recursos Humanos	28.9%	13

Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.



Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

La Gráfica N° 9 y Cuadro N° 9 revelan que las empresas seleccionadas cuentan con un 42.2% de los encuestados ocupan posiciones en la gerencia de operaciones como una de las actividades principales del sistema logístico. Mientras que el 28.9% de los encuestados ocupan posición en la gerencia general y otro 28.9% en la gerencia de recursos humanos como la unidad encargada de organizar la formación del recurso humano en la actividad logística.

4.2. ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN DE LAS ÁREAS O ASPECTOS.

Cuadro 10

Percepción de los entrevistados grado de importancia de las áreas y aspectos 2014.

No.	Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
I. -Cultura de Servicios					
1	Se conoce la misión de la empresa y los objetivos a largo plazo	0.0%	33.3%	60.0%	6.7%
2	Cuenta con capacitación al recurso humano en habilidades de SAC	0.0%	73.3%	26.7%	0.0%
3	Mide el nivel de cumplimiento de la organización en la entrega de pedidos	0.0%	60.0%	26.7%	13.3%
4	Considera el SAC como prioridad sobre otras actividades de la organización	0.0%	0.0%	60.0%	40.0%
5	Evalúa el grado de satisfacción de los clientes para el mejoramiento continuo	0.0%	53.3%	46.7%	0.0%
6	Desarrollo programas de promoción e incentivos al recurso humano	46.7%	53.3%	0.0%	0.0%
II.-Habilidades y Destrezas en operaciones logística					
7	Conoce los procesos de distribución logística a nivel nacional e internacional.	0.0%	13.3%	60.0%	26.7%
8	Elaboración e implementa. de planes de trabajo	0.0%	53.3%	33.3%	13.3%
9	Capaz de comunicar a proveedores de servicios los procedimientos de la empresa	0.0%	20.0%	46.7%	33.3%
10	Capaz de encargarse de actividades operativa de intercambio de empresa	6.7%	86.7%	6.7%	0.0%
11	Cuenta con capacitación en habilidades y destrezas logísticas	6.7%	86.7%	6.7%	0.0%
III. Dominio de los procedimientos					
12	Conoce procedimientos de registro, documentación y control de operaciones de producción.	0.0%	0.0%	80.0%	20.0%
13	Maneja y aplica los procedimientos y normas de calidad	0.0%	26.7%	66.7%	6.7%
14	Manejo de trámite para exportaciones	0.0%	0.0%	26.7%	73.3%
15	Manejo de política en manejo de carga	0.0%	6.7%	60.0%	33.3%
16	Analiza procesos de mercadeo y clasificación de mercancías	0.0%	40.0%	60.0%	0.0%
17	Conocimiento sobre el régimen de importación a utilizar	0.0%	20.0%	46.7%	33.3%
IV . Dominio Tecnológico					
18	Ser capaz de utilizar con dominio los programas TIC's en la logística	0.0%	13.3%	80.0%	6.7%
19	Se cuenta con disponibilidad, calidad de las redes, servicios y equipos TIC's	0.0%	53.3%	46.7%	0.0%
20	Integra las TIC's en programas de capacitación del recurso humano	20.0%	40.0%	40.0%	0.0%
21	Ser capaz de utilizar con dominio programas TIC's para procesos de comunicación en el trabajo	0.0%	46.7%	53.3%	0.0%
22	Adopta el uso de las TIC's en transacciones comerciales	0.0%	13.3%	73.3%	13.3%

Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

Gráfica No.10

Percepción de los entrevistados grado de importancia de las áreas y aspectos 2014.



Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

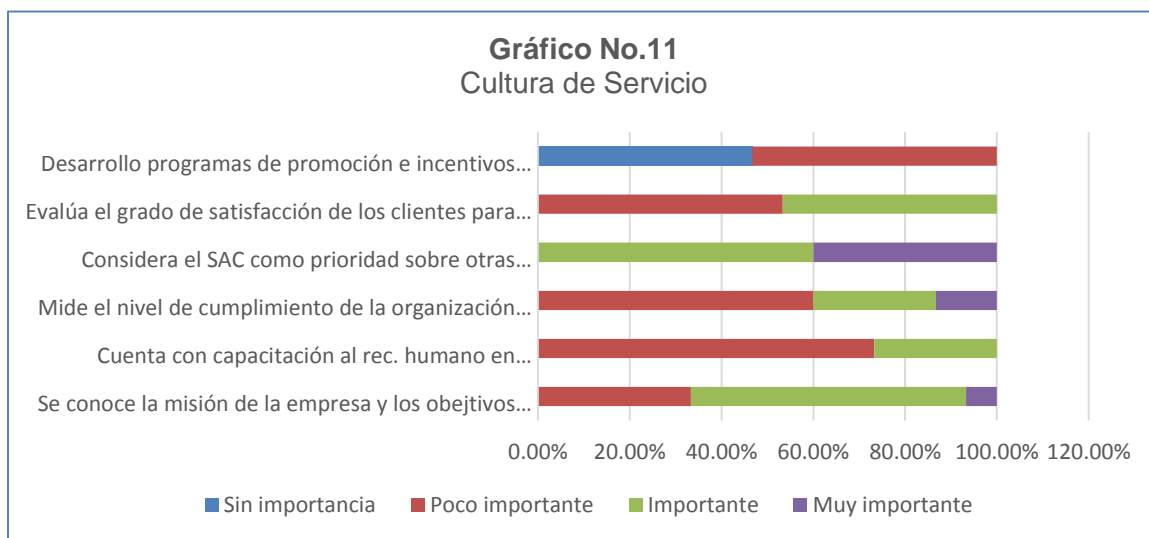
El Cuadro No.10 y la Gráfica No.10 muestran las respuestas totales de la percepción de los entrevistados de las áreas en donde se destaca que más del 80% consideran poco importante la capacitación en temas logísticos.

4.2.1. Área Cultura de Servicio.

Cuadro No.11

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Se conoce la misión de la empresa y los objetivos a largo plazo	0.00%	33.30%	60.00%	6.70%
Cuenta con capacitación al recurso humano en habilidades de SAC	0.00%	73.30%	26.70%	0.00%
Mide el nivel de cumplimiento de la organización en la entrega de pedidos	0.00%	60.00%	26.70%	13.30%
Considera el SAC como prioridad sobre otras actividades de la organización	0.00%	0.00%	60.00%	40.00%
Evalúa el grado de satisfacción de los clientes para el mejoramiento continuo	0.00%	53.30%	46.70%	0.00%
Desarrollo programas de promoción e incentivos al recurso humano	46.70%	53.30%	0.00%	0.00%

Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.



Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

En la gráfica No.11 y cuadro No.11 se aprecia en el aspecto de desarrollar programas de promoción e incentivos al recurso humano vemos que lo perciben como sin importancia hasta poco importante en un 53.30% de la opiniones respectivamente, evaluar el grado de satisfacción de los clientes en poco

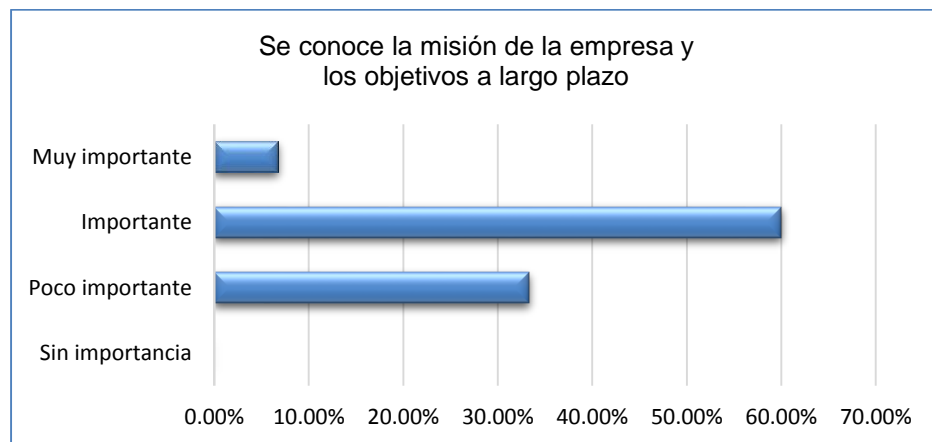
importantes e importante, si se considera el SAC como prioridad y si lo ven como importante y muy importante.

4.2.1.1 Percepción de conocer la misión de la empresa.

Cuadro No. 11.1

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Se conoce la misión de la empresa y los objetivos a largo plazo	0.00%	33.30%	60.00%	6.70%

Gráfica No. 11.1



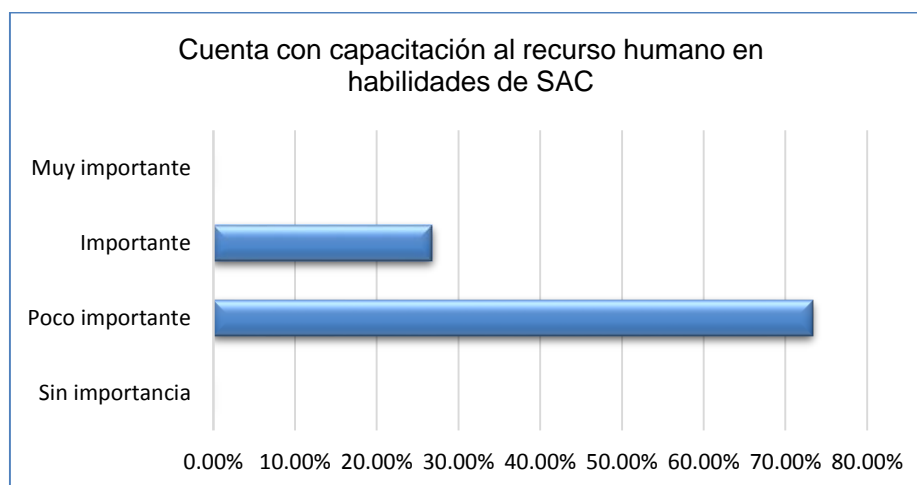
El cuadro No. 11.1. y la gráfica No.11.1 destaca un 60% importante en el conocimiento de la misión de la empresa y los objetivos a largo plazo para esta área de cultura de servicio. Mientras que un 3.30% consideran poco importante y 6.70% muy importante.

4.2.1.2 Importancia de la capacitación en habilidades de SAC

Cuadro No. 11.2

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Cuenta con capacitación al recurso humano en habilidades de SAC	0.00%	73.30%	26.70%	0.00%

Gráfica No. 11.2



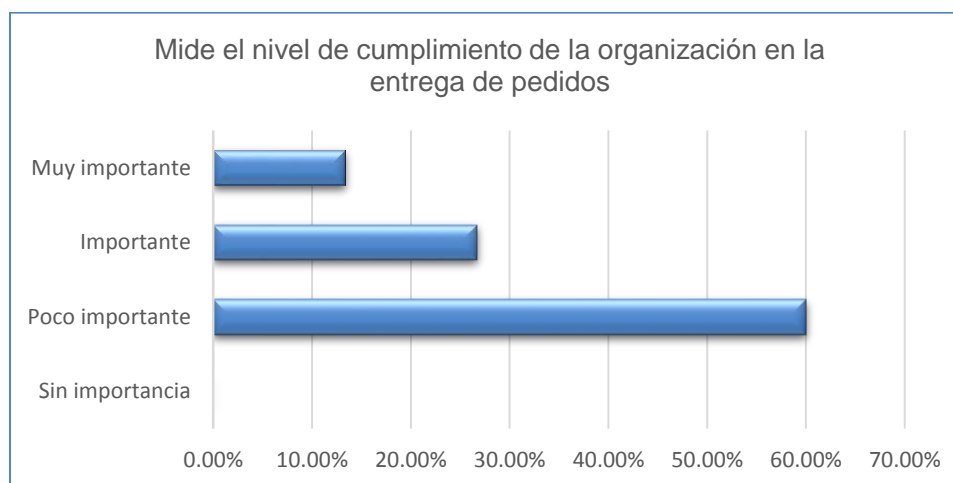
El cuadro No. 11.2. y la gráfica No.11.2 destaca un 73.30% muy poco importante en la capacitación a recurso humano en habilidades de SAC y resalta un 26.70% importante. Cabe señalar que, los encuestados consideran poco importante e importante, estos resultados sumados mantienen en un nivel medio la importancia de contar con esta capacitación al recurso humano.

4.2.1.3 Nivel de cumplimiento en la entrega de pedidos.

Cuadro No. 11.3

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Mide el nivel de cumplimiento de la organización en la entrega de pedidos	0.00%	60.00%	26.70%	13.30%

Gráfica No. 11.3



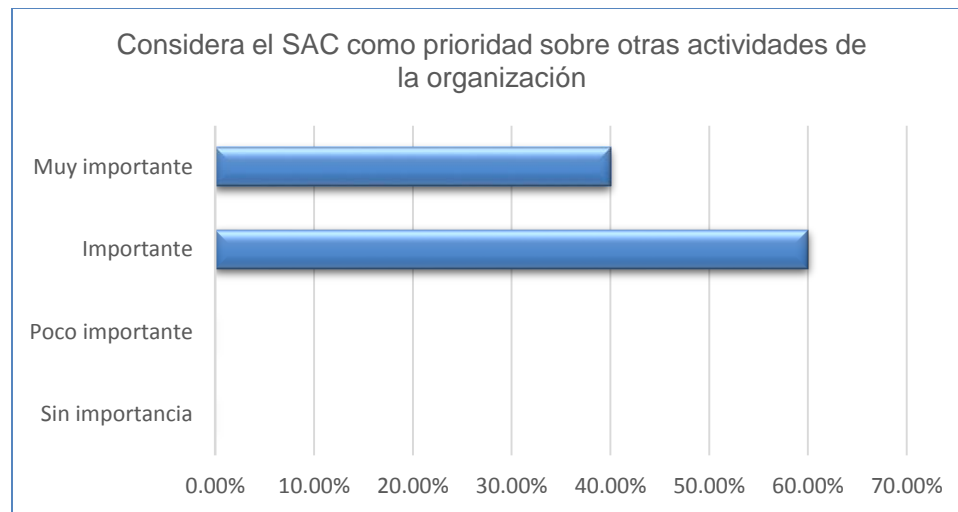
El cuadro No. 11.3. y la gráfica No.11.3 destaca un 13.30% muy importante en el cumplimiento de la organización en la entrega de pedidos, importante un 26.70% y un 60% poco importante que sumado todo, nos muestra un gran porcentaje de prioridad en el área de cultura de servicio.

4.2.1.4 Importancia del SAC sobre otras actividades de la organización.

Cuadro No. 11.4

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Considera el SAC como prioridad sobre otras actividades de la organización	0.00%	0.00%	60.00%	40.00%

Gráfica No. 11.4



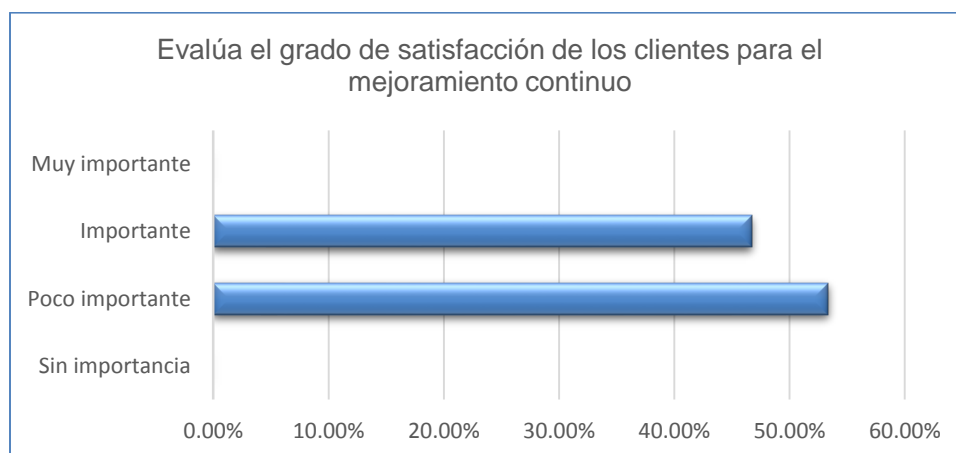
El cuadro No. 11.4. y la gráfica No.11.4 destaca un 40.00% muy importante en considerar como prioridad el SAC sobre las otras actividades de la organización, así mismo un 60% de importante que sumado todo, nos muestra un gran porcentaje de contar un con un excelente SAC en la organización.

4.2.1.5 Evalúa el grado de satisfacción de los clientes.

Cuadro No. 11.5

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Evalúa el grado de satisfacción de los clientes para el mejoramiento continuo	0.00%	53.30%	46.70%	0.00%

Gráfica No. 11.5



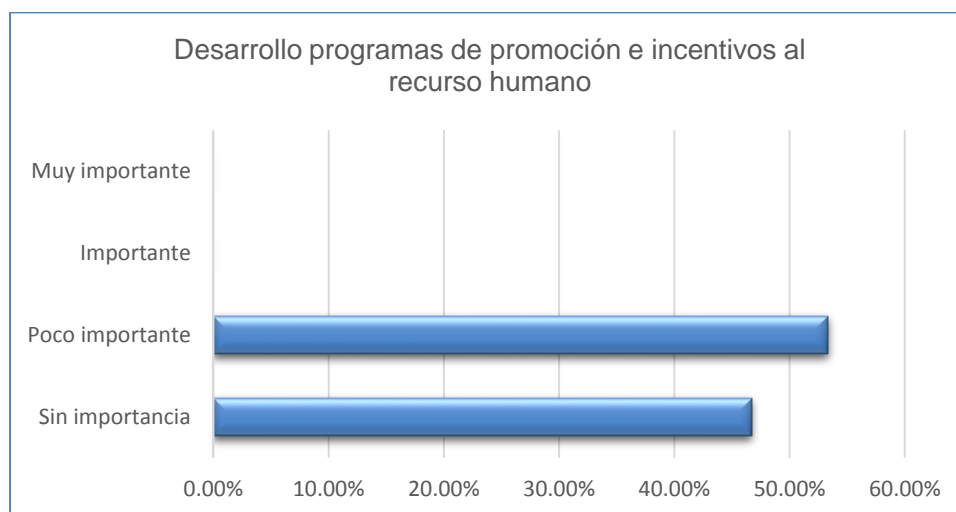
El cuadro No. 11.5. y la gráfica No.11.5 destaca un 46.70% importante en evaluar el grado de satisfacción de los clientes, así mismo un 53.30% poco importante lo que denota un bajo interés en dar seguimiento y conocer lo que sienten o esperan los clientes de la empresa que le brinda el servicio, esto es importante tomar en consideración.

4.2.1.6 Desarrollo de programas de promoción e incentivos.

Cuadro No. 11.6

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Desarrollo programas de promoción e incentivos al recurso humano	46.70%	53.30%	0.00%	0.00%

Gráfica No. 11.6



El cuadro No. 11.6. y la gráfica No.11.6 destaca un 53.30% poco importante en desarrollar programas de promoción e incentivos al recurso humano, así mismo un 46.70% sin importancia lo que denota un bajo interés en desarrollar programas o actividades que dirigidas a motivar al personal y lograr resultados positivos para la organización.

4.2.2. Área Habilidades y Destrezas en Operaciones Logísticas.

Cuadro No.12

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Conoce los procesos de distribución logística a nivel nacional e internacional.	0.00%	13.30%	60.00%	26.70%
Elaboración e implementa. de planes de trabajo	0.00%	53.30%	33.30%	13.30%
Capaz de comunicar a proveedores de servicios los procedimientos de la empresa	0.00%	20.00%	46.70%	33.30%
Capaz de encargarse de actividades operativa de intercambio de empresa	6.70%	86.70%	6.70%	0.00%
Cuenta con capacitación en habilidades y destrezas logísticas	6.70%	86.70%	6.70%	0.00%

Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.



Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

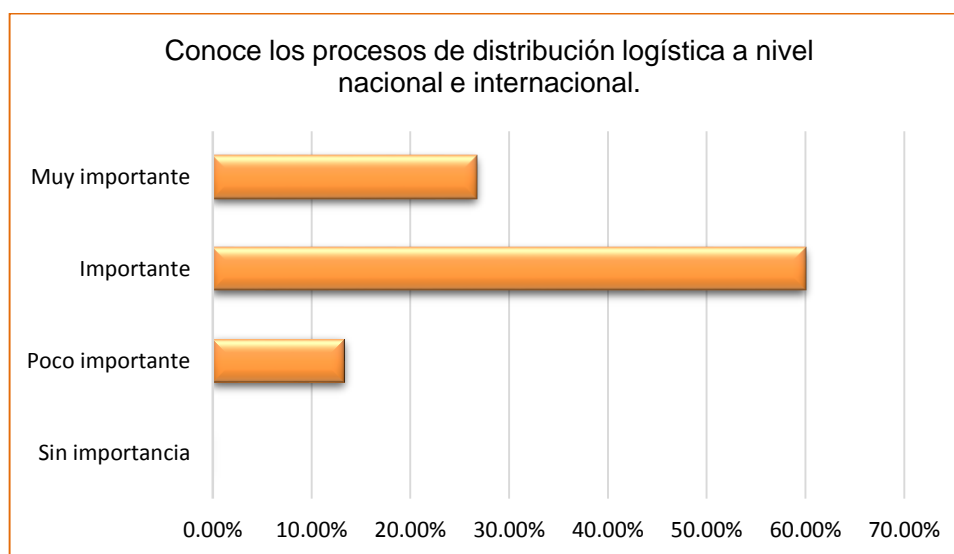
En la gráfica No.12 y cuadro No.12 muestra las habilidades y destrezas en operaciones logísticas, se destaca un 60% importante en el conocimiento de los procesos de logística, y un 86.70% poco importante en cuanto a la capacitación en habilidades y destrezas logísticas, así como en la capacidad de encargarse de actividades operativas de intercambio en la empresa.

4.2.2.1. Evalúa el grado de satisfacción de los clientes.

Cuadro No. 12.1

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Conoce los procesos de distribución logística a nivel nacional e internacional.	0.00%	13.30%	60.00%	26.70%

Gráfica No. 12.1



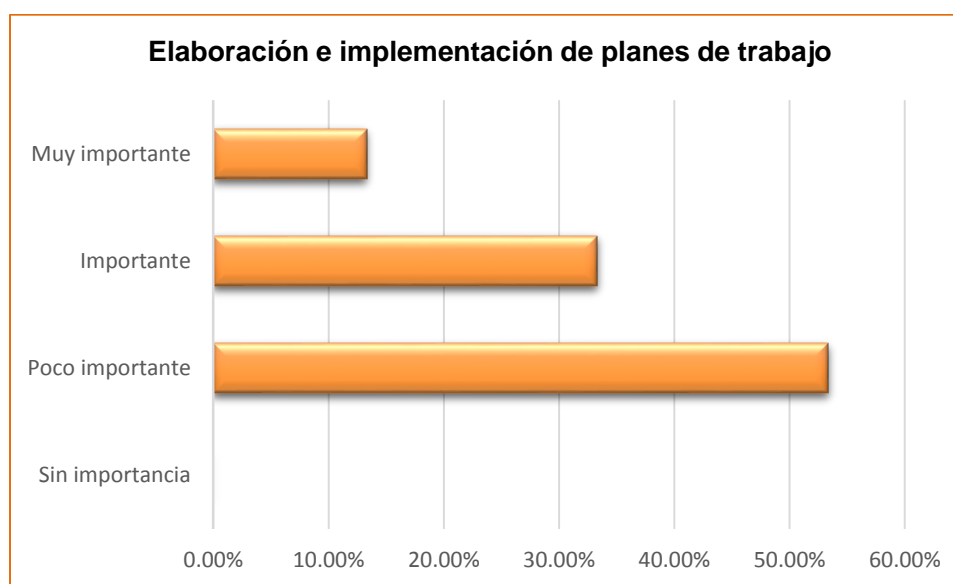
El cuadro No. 12.1 y la gráfica No.12.1 destaca un 26.70% muy importante en el conocimiento de los procesos de distribución logística, mientras que un 60.00% lo considera importante y un 13.30% poco importante. Esto indica la gran importancia que tiene el conocimiento de todos estos procesos por los trabajadores como punto principal en la actividad logística.

4.2.2.2. Elabora e implementa planes de trabajo.

Cuadro No. 12.2

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Elaboración e implementación de planes de trabajo	0.00%	53.30%	33.30%	13.30%

Gráfica No. 12.2



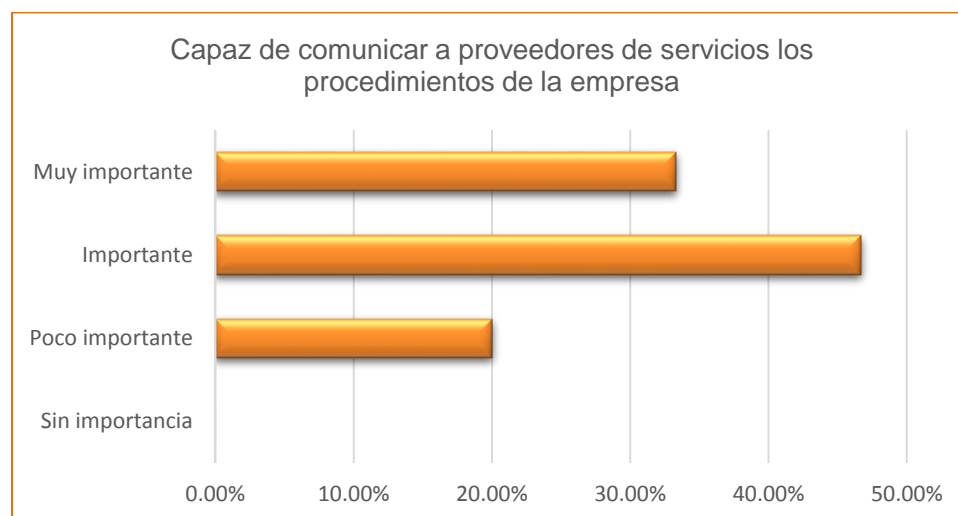
El cuadro No. 12.2 y la gráfica No.12.2 destaca un 13.30% muy importante la elaboración e implementación de planes de trabajo, mientras que un 33.30% lo considera importante y un 53.30% poco importante. Esto indica la gran importancia que tiene la planificación en la empresa para el desarrollo de las tareas relacionadas a la actividad logística en la provincia.

4.2.2.3. Comunica a proveedores los servicios y procedimientos.

Cuadro No. 12.3

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Capaz de comunicar a proveedores de servicios los procedimientos de la empresa	0.00%	20.00%	46.70%	33.30%

Gráfica No. 12.3



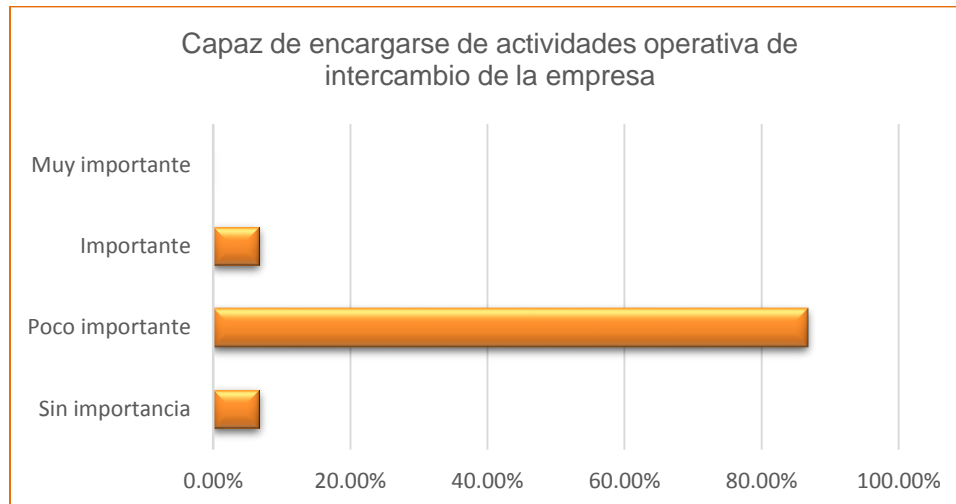
El cuadro No. 12.3 y la gráfica No.12.3 destaca un 33.30% muy importante la capacidad de comunicar a proveedores de servicios los procedimientos de la empresa, mientras que un 46.70% lo considera importante y un 20.00% poco importante. Igual al anterior se refleja una gran importancia en que se cuente con capacidad de comunicarse con los proveedores de servicios para el desarrollo de las tareas relacionadas a la actividad logística en la provincia.

4.2.2.4. Dirigir y encargarse de las actividades operarias de Intercambio en la empresa.

Cuadro No. 12.4

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Capaz de dirigir y encargarse de las actividades operarias de intercambio de la empresa	6.70%	86.70%	6.70%	0.00%

Gráfica No. 12.4



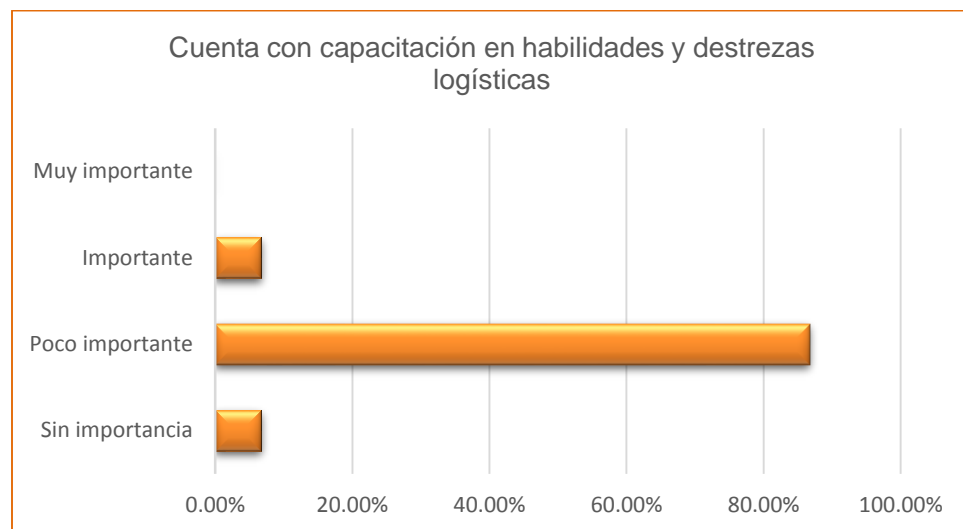
El cuadro No. 12.4 y la gráfica No.12.4 destaca como 6.70% importante la capacidad de encargarse de actividades operativa de intercambio de la empresa, mientras que un 86.70% lo considera poco importante y un 6.70% sin importancia. Se puede observar que se presta muy poca o nada de importancia a la capacidad que deben poseer los trabajadores de encargarse o dirigir actividades operarias en la empresa logística.

4.2.2.5. Cuenta con capacitación en habilidades y destrezas logísticas.

Cuadro No. 12.5

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Cuenta con capacitación en habilidades y destrezas logísticas	6.70%	86.70%	6.70%	0.00%

Gráfica No. 12.5



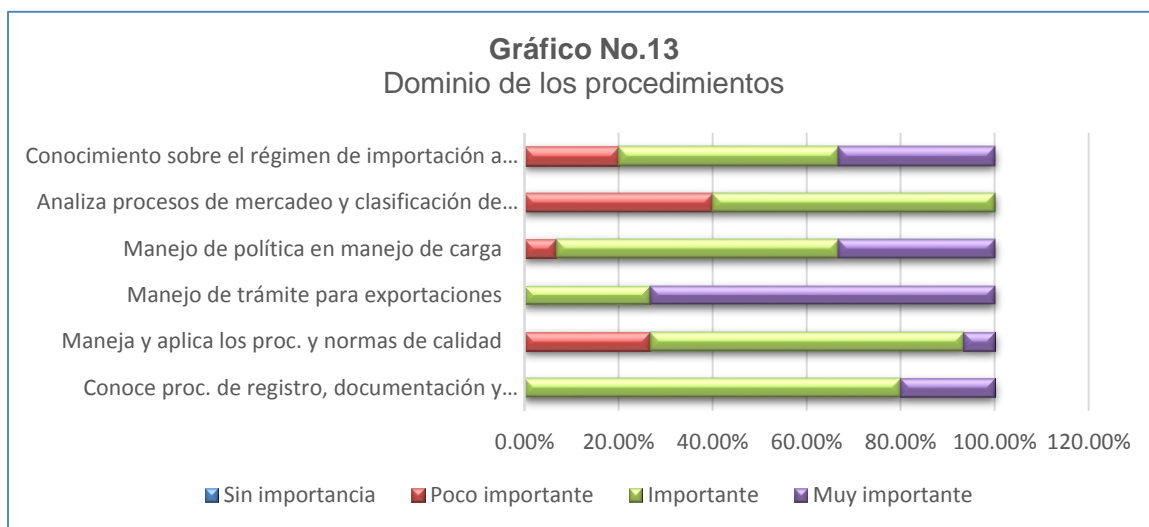
El cuadro No. 12.5 y la gráfica No.12.5 destaca como 6.70% importante la percepción relacionada a la capacitación en habilidades y destrezas logísticas, mientras que un 86.70% lo considera poco importante y un 6.70% sin importancia. Se puede observar que se presta muy poca o nada de importancia a la capacitación del recurso humano en los temas de habilidades logísticas lo cual es contradictorio a la importancia de dominar los procedimientos.

4.2.3. Área Dominio de los Procedimientos.

Cuadro No.13

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Conoce procedimientos de registro, documentación y control de operaciones de producción.	0.00%	0.00%	80.00%	20.00%
Maneja y aplica los procedimientos y normas de calidad	0.00%	26.70%	66.70%	6.70%
Manejo de trámite para exportaciones	0.00%	0.00%	26.70%	73.30%
Manejo de política en manejo de carga	0.00%	6.70%	60.00%	33.30%
Analiza procesos de mercadeo y clasificación de mercancías	0.00%	40.00%	60.00%	0.00%
Cocimiento sobre el régimen de importación a utilizar	0.00%	20.00%	46.70%	33.30%

Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.



Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

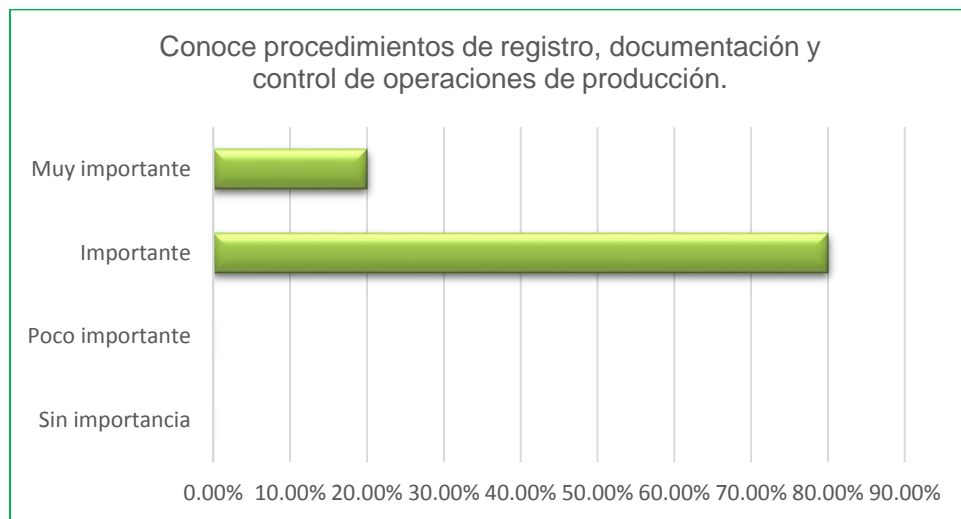
En la gráfica No.13 y cuadro No.13 muestra el dominio de los procedimientos muy positivo, en donde se destaca un 73.30% muy importante el manejo de trámite para exportaciones, un 80% importante conocer los procedimientos de registro documentación y control y un 66.70% el manejo y aplicación de normas de calidad.

4.2.3.1. Conoce procedimientos de registro, documentación y control de operaciones de producción.

Cuadro No. 13.1

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Conoce procedimientos de registro, documentación y control de operaciones de producción.	0.00%	0.00%	80.00%	20.00%

Gráfica No. 13.1



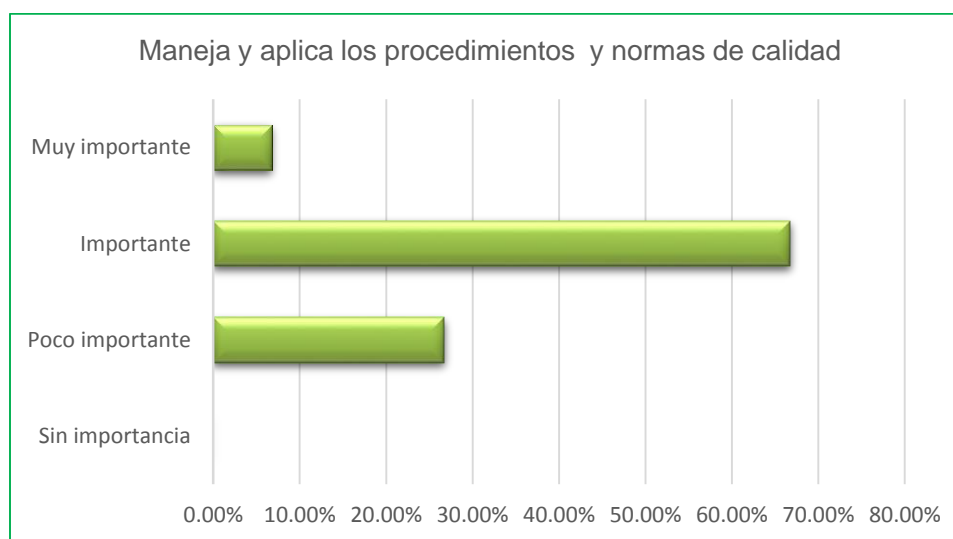
El cuadro No. 13.1 y la gráfica No.13.1 destaca un 20.00% muy importante el conocimiento de procedimientos de registro, documentación y control de operaciones de producción, mientras que un 80.00% lo considera importante. Se refleja una gran importancia en que se cuente con los conocimientos en el manejo de documentación para el desarrollo de las tareas relacionadas a la actividad logística en la provincia.

4.2.3.2. Manejo y aplicación de procedimientos y normas de calidad.

Cuadro No. 13.2

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Maneja y aplica los procedimientos y normas de calidad	0.00%	26.70%	66.70%	6.70%

Gráfica No. 13.2



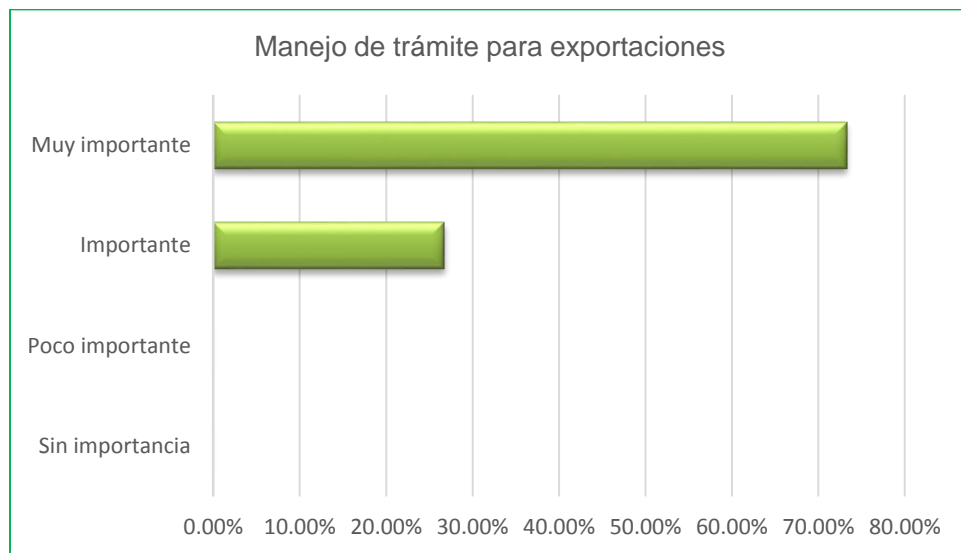
El cuadro No. 13.2 y la gráfica No.13.2 destaca un 6.70% muy importante el manejo y aplicación de los procedimientos y normas de calidad, mientras que un 66.70% lo considera importante y un 26.70% poco importante. Se observa la importancia que se domine los procedimientos y la aplicación de normas de calidad en las tareas relacionadas a la actividad logística en la provincia.

4.2.3.3. Manejo de trámites para exportaciones.

Cuadro No. 13.3

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Manejo de trámite para exportaciones	0.00%	0.00%	26.70%	73.30%

Gráfica No. 13.3



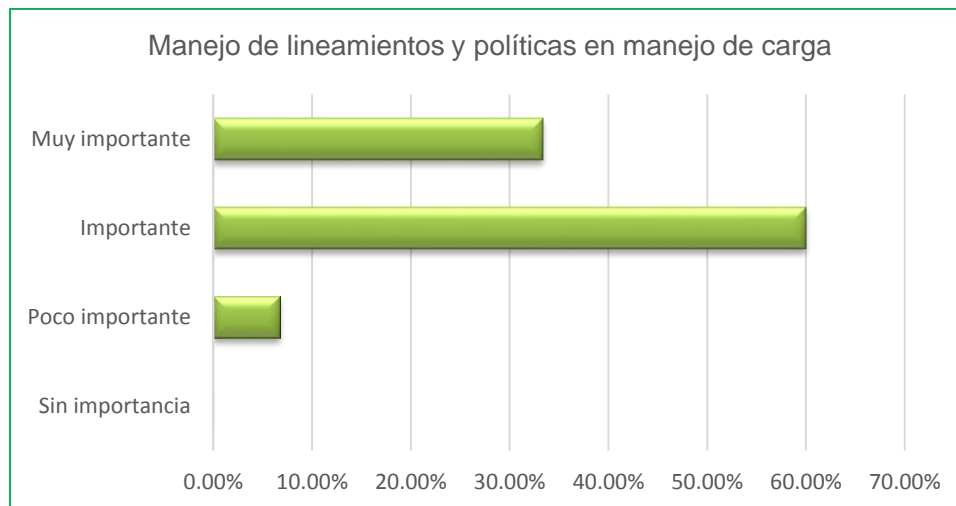
El cuadro No. 13.3 y la gráfica No.13.3 destaca un 73.30% muy importante el manejo de trámites aplicados para las exportaciones, mientras que un 26.70% lo considera importante. Se observa la gran importancia que representa el manejo de toda la documentación utilizada para exportaciones en la actividad logística en la provincia.

4.2.3.4. Manejo de lineamientos y políticas en manejo de carga.

Cuadro No. 13.4

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Manejo de lineamientos y políticas en manejo de carga	0.00%	6.70%	60.00%	33.30%

Gráfica No. 13.4



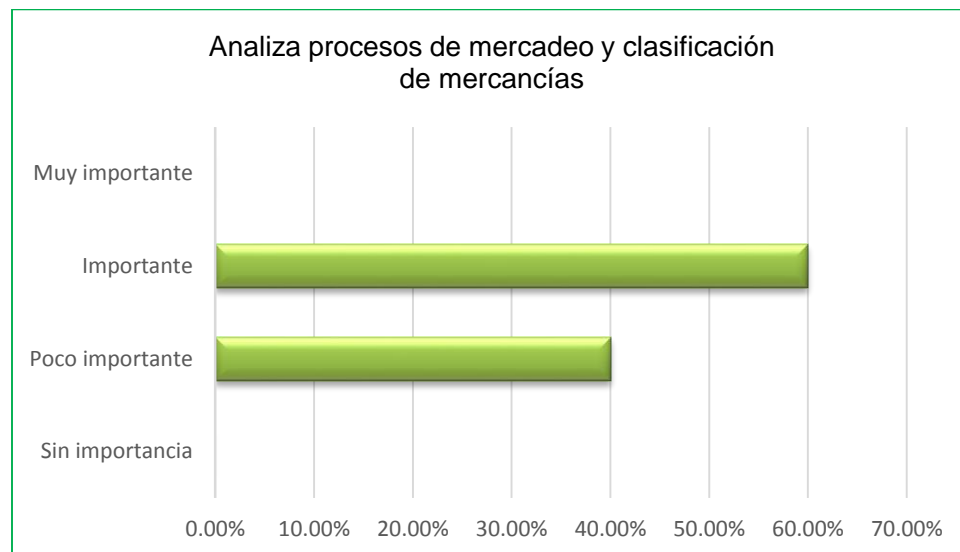
El cuadro No. 13.4 y la gráfica No.13.4 destaca un 33.30% muy importante el manejo de lineamientos y políticas en el manejo de carga, mientras que un 60.00% lo considera importante. Se observa la gran importancia que representa el manejo y conocimiento de todo lo relacionado a las políticas para el manejo de la carga utilizada en la actividad logística en la provincia.

4.2.3.5. Analiza proceso de mercadeo y clasificación de mercancías.

Cuadro No. 13.5

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Analiza procesos de mercadeo y clasificación de mercancías	0.00%	40.00%	60.00%	0.00%

Gráfica No. 13.5



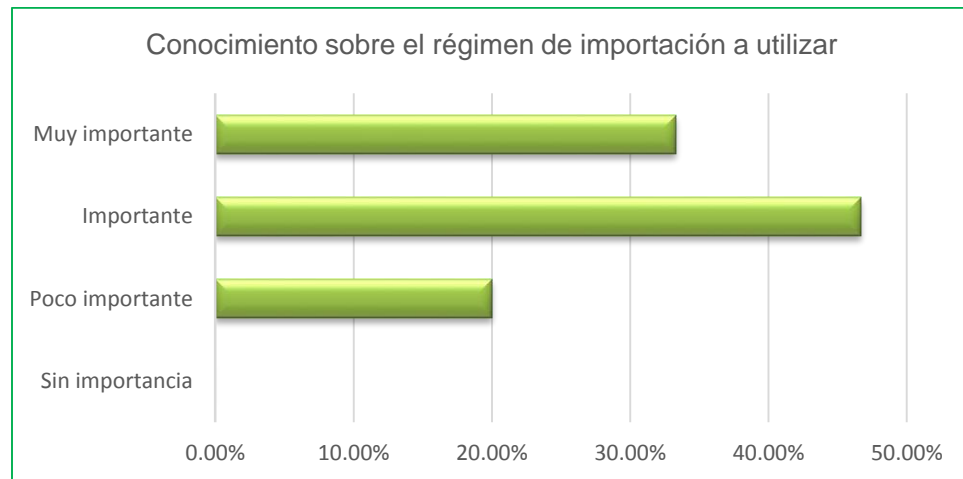
El cuadro No. 13.5 y la gráfica No.13.5 destaca un 60.00% importante en el análisis de procesos de mercadeo y clasificación de mercancías, mientras que un 40.00% lo considera poco importante. Se considera más del 50% importante el análisis del proceso de mercadeo y clasificación de mercancías y su aplicación en la actividad logística en la provincia.

4.2.3.6. Conoce el régimen de importación.

Cuadro No. 13.6

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Conocimiento sobre el régimen de importación a utilizar	0.00%	20.00%	46.70%	33.30%

Gráfica No. 13.6



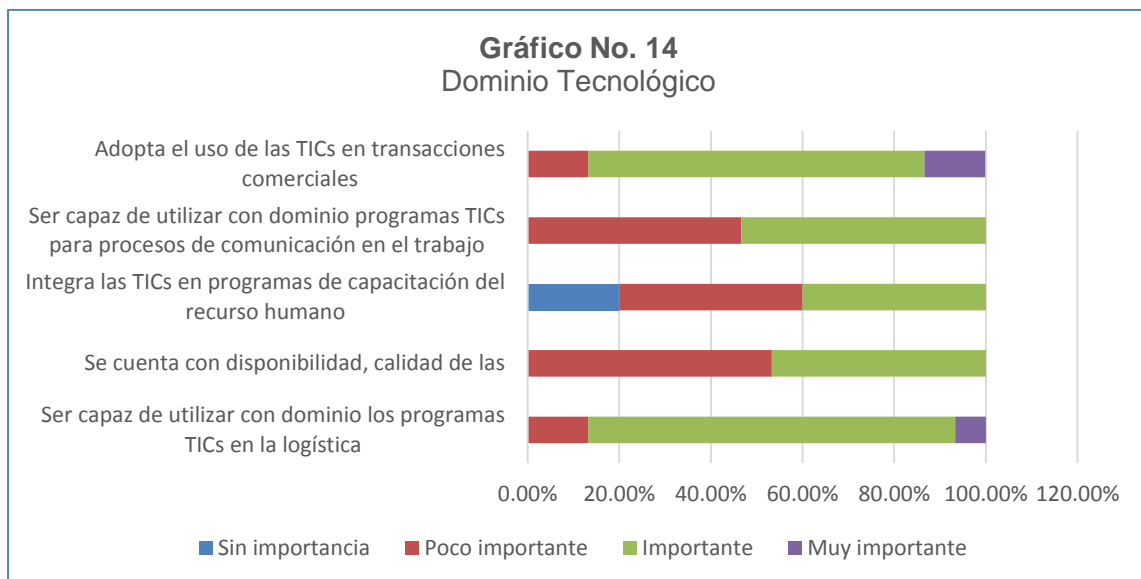
El cuadro No. 13.6 y la gráfica No.13.6 destaca un 33.30% muy importante el conocimiento sobre el régimen de importación a utilizar, mientras que un 46.70% lo considera importante y un 20.00% poco importante. Se observa la gran importancia que representa el conocimiento relacionado al régimen de importación a implementar para el manejo de la carga utilizada en la actividad logística en la provincia.

4.2.4. Área Dominio Tecnológico.

Cuadro No.14

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Ser capaz de utilizar con dominio los programas TICs en la logística	0.00%	13.30%	80.00%	6.70%
Se cuenta con disponibilidad, calidad de las redes, servicios y equipos TIC's	0.00%	53.30%	46.70%	0.00%
Integra las TICs en programas de capacitación del recurso humano	20.00%	40.00%	40.00%	0.00%
Ser capaz de utilizar con dominio programas TICs para procesos de comunicación en el trabajo	0.00%	46.70%	53.30%	0.00%
Adopta el uso de las TICs en transacciones comerciales	0.00%	13.30%	73.30%	13.30%

Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.



Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

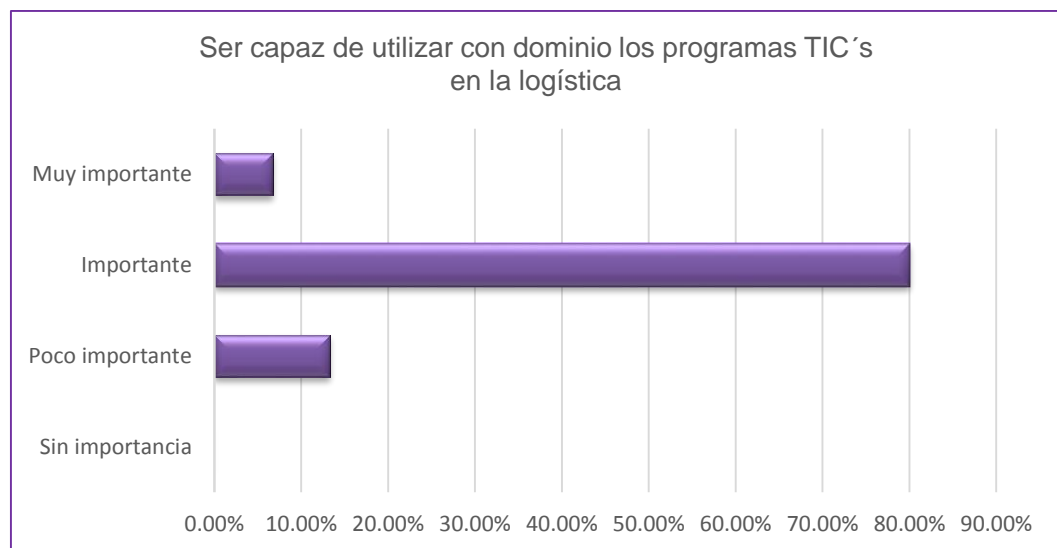
La gráfica No.14 y cuadro No.14 muestra el dominio tecnológico, en donde se destaca un 80% importante y un 73.30% adopta el uso de las TIC's en cambio poco importante se cuenta con disponibilidad, calidad de las redes, servicios y equipos TIC's, concluyendo que es importante el domino del uso de la tecnología.

4.2.4.1. Utiliza con dominio los programas TIC's en la logística.

Cuadro No. 14.1

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Ser capaz de utilizar con dominio los programas TIC's en la logística	0.00%	13.30%	80.00%	6.70%

Gráfica No. 14.1



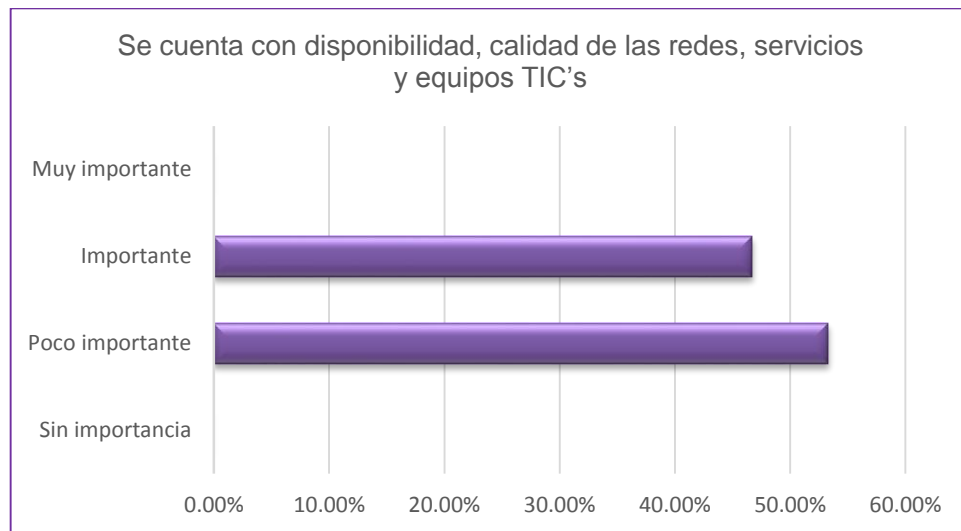
El cuadro No. 14.1 y la gráfica No.14.1 destaca un 6.70% muy importante el ser capaz de utilizar con dominio los programas TIC's en la logística, mientras que un 80.00% lo considera importante y un 13.30% poco importante. Se observa la gran importancia en el dominio de la utilización de los programas TIC's para la actividad logística en la provincia.

4.2.4.2. Cuenta con disponibilidad, calidad de redes, servicios y equipos TIC's.

Cuadro No. 14.2

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Se cuenta con disponibilidad, calidad de las redes, servicios y equipos TIC's	0.00%	53.30%	46.70%	0.00%

Gráfica No. 14.2



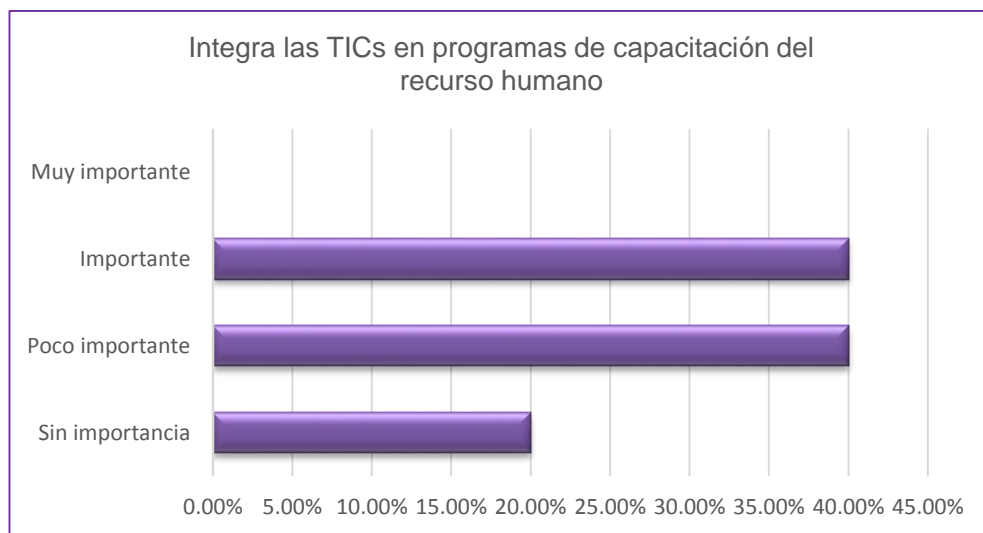
El cuadro No. 14.2 y la gráfica No.14.2 destaca un 46.70% importante contar con disponibilidad, calidad de las redes, servicios y equipos TIC's, mientras que un 53.30% lo considera poco importante. Se observa que se presta regular atención a la disponibilidad de contar con equipos y calidad de redes TIC's para la actividad logística en la provincia.

4.2.4.3. Integra las TIC's en programas de capacitación.

Cuadro No. 14.3

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Integra las TICs en programas de capacitación del recurso humano	20.00%	40.00%	40.00%	0.00%

Gráfica No. 14.3



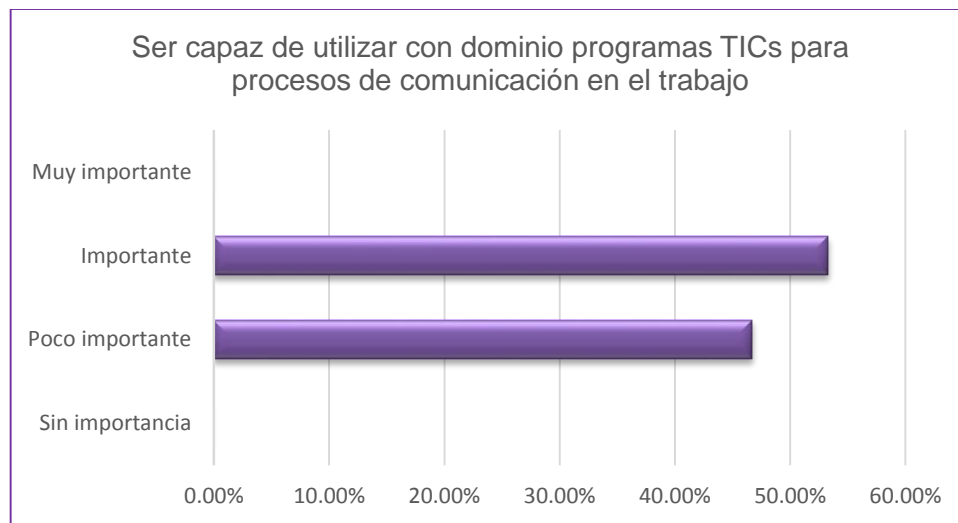
El cuadro No. 14.3 y la gráfica No.14.3 destaca un 40.00% importante integrar las TIC's en programas de capacitación del recurso humano, mientras que un 40.00% lo considera poco importante y un 20.00% sin importancia. Se observa que se presta regular atención a los programas de capacitación en las TIC's implementar en la actividad logística en la provincia.

4.2.4.4. Utiliza con dominio programas TIC's para la comunicación en la empresa.

Cuadro No. 14.4

Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Ser capaz de utilizar con dominio programas TICs para procesos de comunicación en el trabajo	0.00%	46.70%	53.30%	0.00%

Gráfica No. 14.4



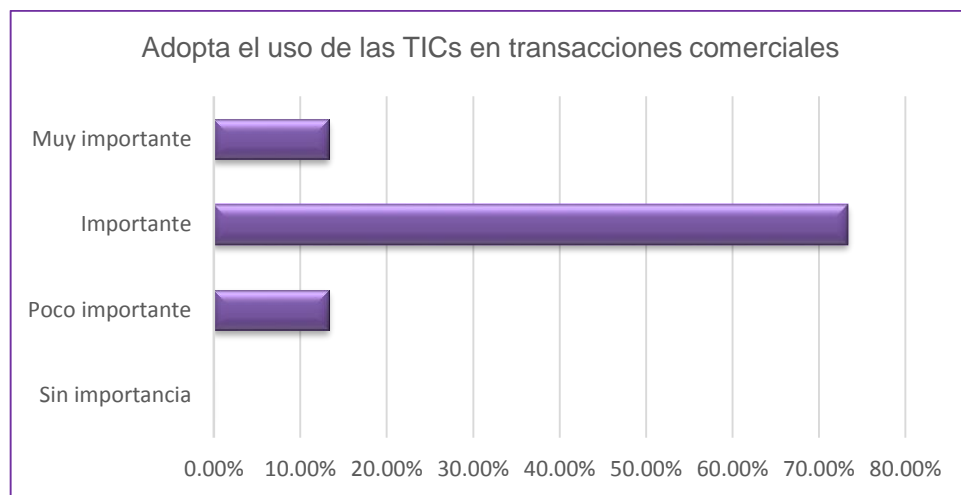
El cuadro No. 14.4 y la gráfica No.14.4 destaca un 53.30% importante utilizar con dominio programas TIC's para procesos de comunicación en el trabajo, mientras que un 46.70% lo considera poco importante. Se observa que se presta regular atención a la utilización de los programas TIC's en los procesos de comunicación en la actividad logística en la provincia.

4.2.4.5. Adopta el uso de las TIC's en transacciones comerciales.

Cuadro No. 14.5

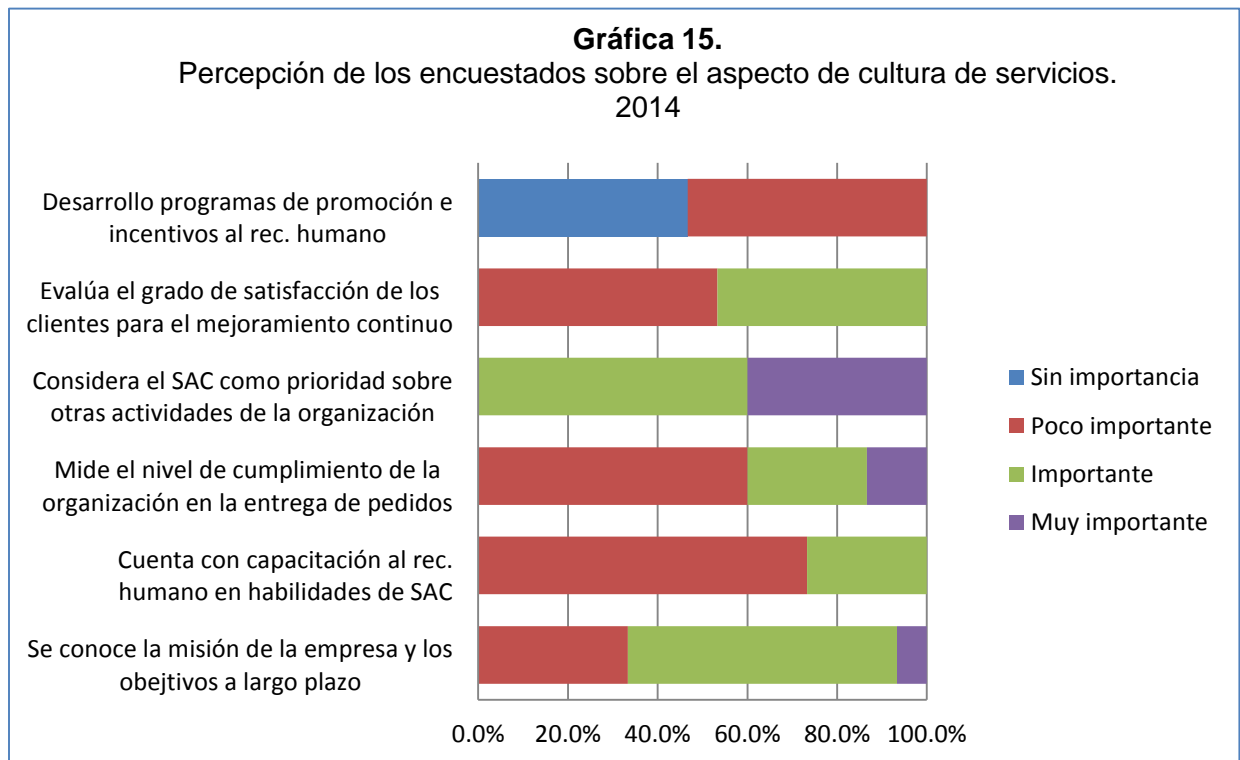
Áreas y Aspectos	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Adopta el uso de las TICs en transacciones comerciales	0.00%	13.30%	73.30%	13.30%

Gráfica No. 14.5



El cuadro No. 14.5 y la gráfica No.14.5 destaca un 13.30% muy importante en la adopción del uso de las TIC's en transacciones comerciales, mientras que un 73.30% lo considera importante y un 13.30% poco importante. Se observa la gran importancia en el dominio de la utilización de las TIC's en las transacciones comerciales en la actividad logística.

4.3. ANÁLISIS MULTIVARIADO FACTORIAL.



Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

El área de cultura de servicios fue medido con cinco aspectos entre los cuales se presenta: si conoce la misión de la empresa y los objetivos específicos a largo plazo y su percepción del grado de importancia sobre cada uno de los aspectos. El análisis multivariado factorial, el cual mide la correlación entre los cinco aspecto de la cultura de servicio concluyo que, existen dos grandes componentes en la cultura de servicio que perciben los entrevistados; uno que se refiere al conocimiento de la misión de la empresa y el otro componente engloba todo los demás aspectos interrogados.

4.3.1. Análisis factorial de los aspectos de Cultura de Servicio.

Cuadro No. 15

Análisis factorial de los aspecto de cultura de servicio

Matriz de componentes^a

	Componente	
	1	2
Se conoce la misión de la empresa y los objetivos a largo plazo		.835
Cuenta con capacitación al recurso humano en habilidades de SAC	.679	
Mide el nivel de cumplimiento de la organización en la entrega de pedidos	.907	
Considera el SAC como prioridad sobre otras actividades de la organización	.819	
Evalúa el grado de satisfacción de los clientes para el mejoramiento continuo	.772	
Desarrollo programas de promoción e incentivos al recurso humano	.827	

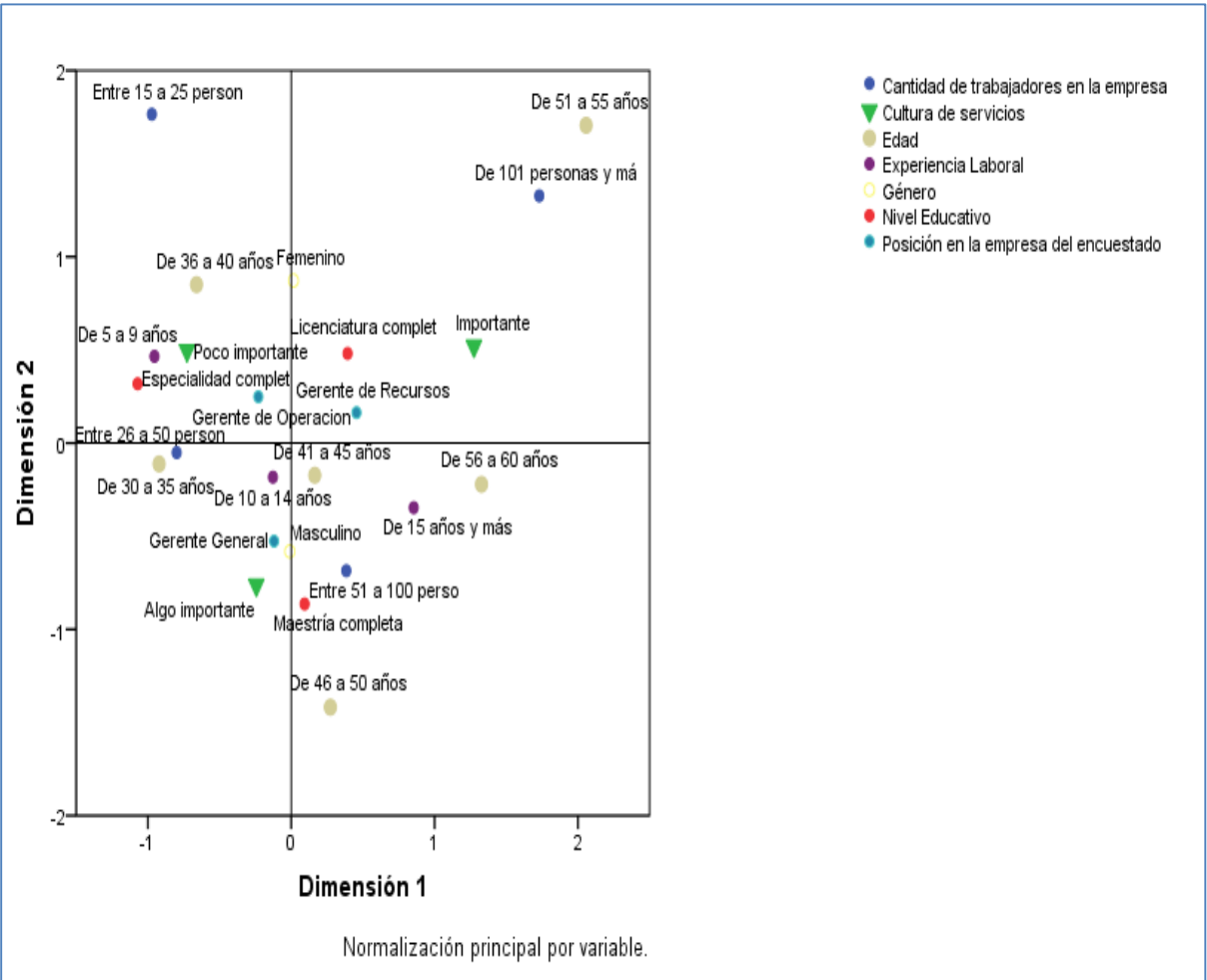
Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

Luego de estos resultados aplicamos dos análisis de correspondencia múltiple teniendo como variable dependiente la percepción de los entrevistados y como variables independientes los aspectos demográficos.

Percepción del grado de importancia de los encuestados acerca del área de cultura de servicio en las empresas de operación logística en la Provincia de Colón, año 2014, se presenta en la siguiente gráfica:

Gráfica 15.1



Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

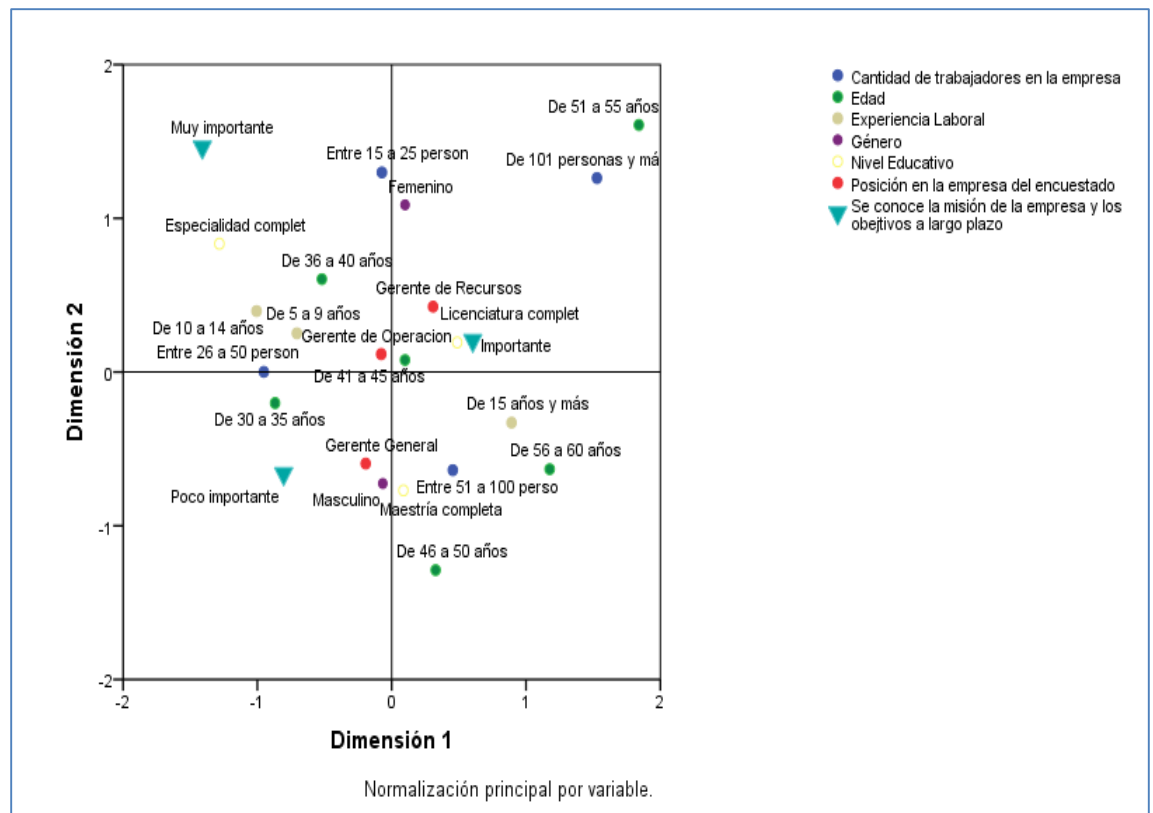
Como se observa en la gráfica, los sujetos promedios con los que contamos se encuentran en los encuestados de 41 a 45 años que son gerentes de operación. El área de cultura se resumió en dos componentes, el principal que agrupa en los que señalan: contar con capacitación, medir el nivel de cumplimiento, considerar la cultura de servicio como prioridad, evaluar el grado de satisfacción y desarrollar programas de promoción. No vemos una dependencia entre la modalidad de

importante, todos estos aspectos con algunos de los aspectos demográficos, lo más cercanos son los encuestados con licenciatura completa. Por otro lado, lo que perciben como algo importante podemos destacar a los hombres, gerentes generales con títulos de maestrías con edad de 46 a 50 años, que tienen entre 51 a 100 personas como empleados. Por su lado se perciben como poco importante los gerentes de operaciones con especialidad completa de 5 a 9 años de experiencia laboral.

Para complementar el porcentaje apropiado para los componentes el aspecto; conoce la misión de la empresa y los objetivos específicos a largo plazo, estudiaron su dependencia con los aspectos demográficos de los encuestados.

Percepción del grado de importancia de los encuestados acerca del área de cultura de servicio en cuanto al aspecto de conocimiento de la misión de la empresa.

Gráfica 15.2



Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

Como vemos en el gráfico, conocer la misión de la empresa y los objetivos específicos a largo, es importante para los entrevistados con licenciatura completa que son gerentes de recursos humanos, de 15 años y más de experiencia laboral y con edades de 41 a 45 años en promedio. Sin embargo, lo perciben como poco

importante los varones que son gerentes generales de 30 a 35 años de edad con maestría completa. No existe dependencia entre la modalidad muy importante con ninguna de las característica demográficas de los encuestados.

4.3.2. Análisis factorial de los aspectos Habilidades y Destrezas en operaciones.

El área de habilidades y destrezas en operaciones logísticas se midió con cinco aspectos los cuales resultaron todos correlacionados esto confirmado mediante el análisis factorial exploratorio.

Cuadro No. 16

Matriz de componentes^a	
	Componente
	1
Conoce los procesos de distribución logística a nivel nacional e internacional	.583
Elaboración e implementa. de planes de trabajo	.858
Capaz de comunicar a proveedores de servicios los procedimiento de la empresa	.847
Capaz de encargarse de actividades operativa de intercambio de empresa	.897
Cuenta con capacitación en habilidades y destrezas logísticas	.635

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

Luego de extraído en componente que resume los aspectos de habilidades y destrezas se creó la nueva variable habilidades generales la cual se clasifico de acuerdo con una escala de percepción y se cruzó con los aspectos demográficos antes mencionados, basados en la dependencia entre los demográficos y la percepción de estos aspectos.

Gráfica 16.



En cuanto a los dominios de los procedimientos al igual como las habilidades se resumieron en un solo componente que resumen todos los cinco aspectos, tales como: si conoce procesos de registros, maneja y aplica los procesos, manejo de trámites, manejo de los lineamientos, análisis de procesos y conocimientos sobre el régimen esto se resumió mediante el análisis factorial exploratorio.

4.3.3. Análisis factorial de los aspectos Dominio de los Procedimientos.

Análisis factorial de los aspecto de dominio de los procedimientos.

Cuadro No.17

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
Conoce procesos de registro, documentación y control de operaciones de producción.	.731
Maneja y aplica los procedimientos y normas de calidad	.845
Manejo de trámite para exportaciones	.510
Manejo de política en manejo de carga	.839
Analiza procesos de mercadeo y clasificación de mercancías	.837
Conocimiento sobre el régimen de importación a utilizar	.900

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

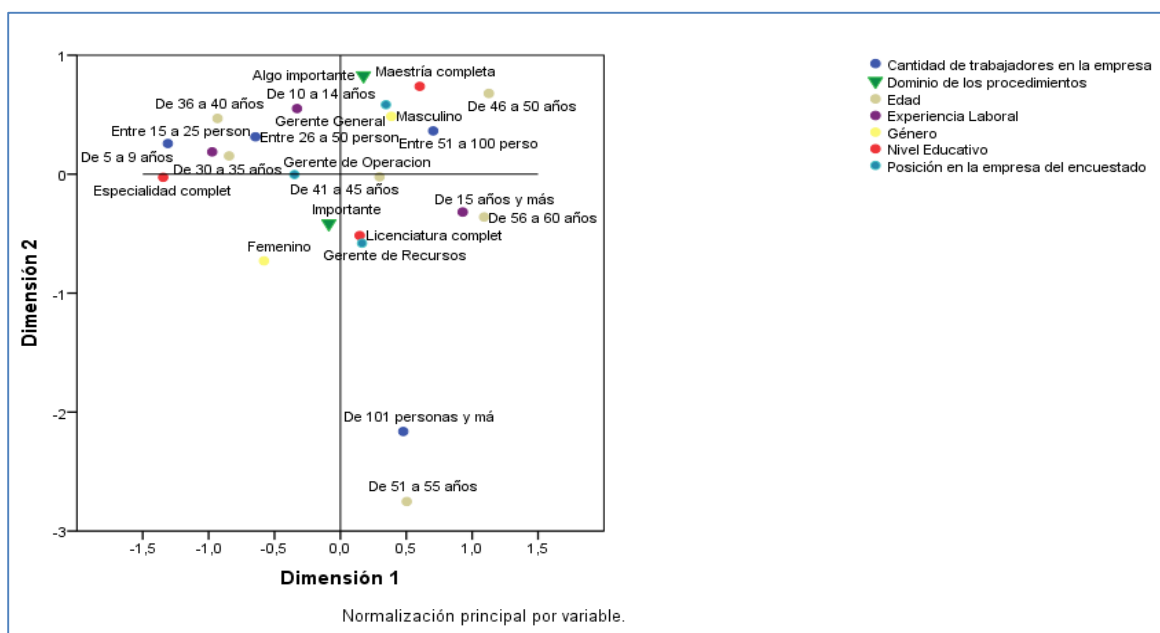
a. 1 componentes extraídos

Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

Luego del análisis factorial exploratorio se realizó el análisis de correspondencia múltiple con los aspectos demográficos obteniendo el siguiente mapa perceptual de los aspectos a un nivel de significancia del 5% para la dependencia entre los dominios de procedimientos y los demográficos.

Percepción del grado de importancia de los encuestados acerca del área de dominio de los procedimientos de operaciones logísticas en las empresas de la Provincia de Colón, año 2014

Gráfica 17.



Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

Con respecto a esta área los dominios de procedimiento fueron percibidos como algo importantes hasta importante para las mujeres encuestadas de edades de 41 a 45 años con licenciatura completa que son gerentes de recursos humanos, y como algo importante varones con 10 a 14 años de experiencia con maestría completa.

4.3.4. Análisis factorial de los aspectos Dominio Tecnológico.

Finalmente la última área estudiada fue el dominio tecnológico, la que se pudo resumir en dos aspectos por medio del análisis factorial exploratorio.

Cuadro No.18

Análisis factorial de los aspecto de dominio tecnológicos.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Ser capaz de utilizar con dominio los programas TICs en la logística	.840	
Se cuenta con disponibilidad, calidad de las	.816	
Integra las TICs en programas de capacitación del recurso humano	.755	
Ser capaz de utilizar con dominio programas TICs para procesos de comunicación en el trabajo	.814	
Adopta el uso de las TICs en transacciones comerciales		.939

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

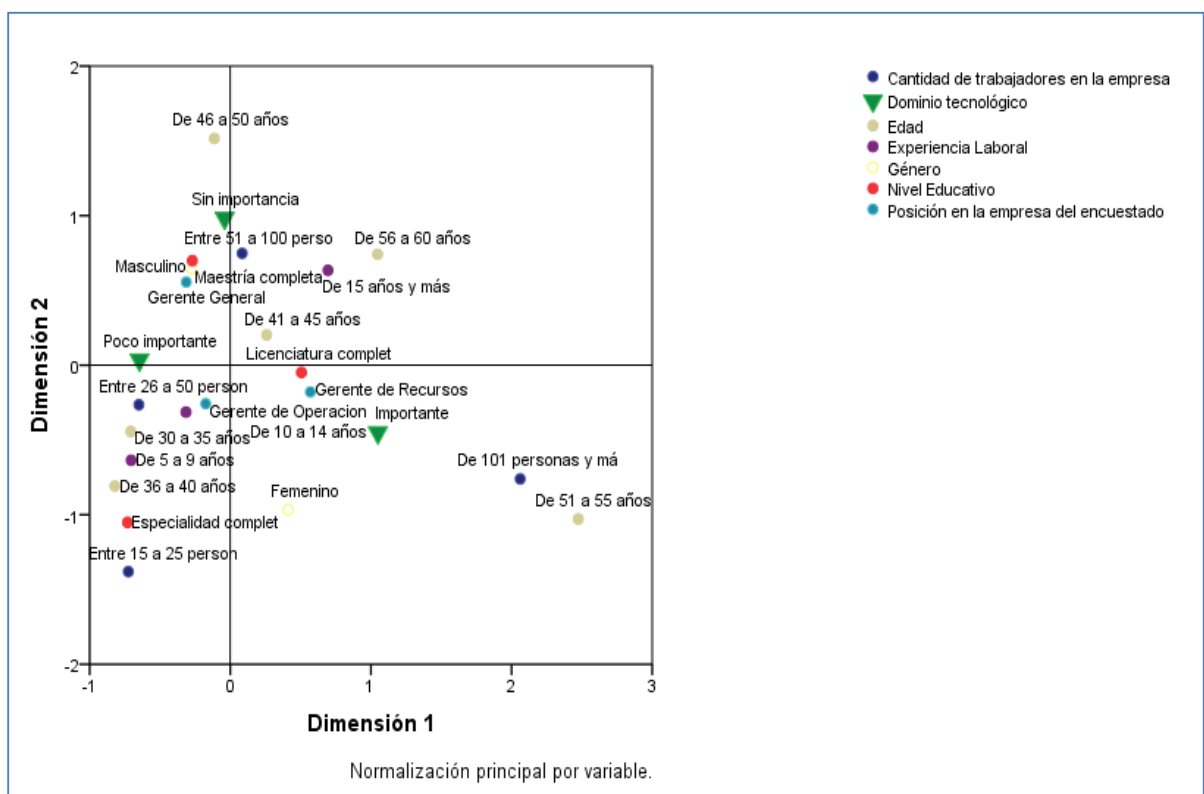
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

Como vemos en la tabla los aspectos del dominio tecnológico se puede agrupar en: ser capaz de utilizar con dominio suficiente, contar con disponibilidad, integrar las TIC's en los programas de capacitación y ser capaz de utilizar con dominio suficiente, como el componente principal, los cuales están altamente correlacionados.

Percepción del grado de importancia de los encuestados acerca del área de dominio tecnológico en las empresas de operación logística en la Provincia de Colón. año 2014

Gráfica No.18



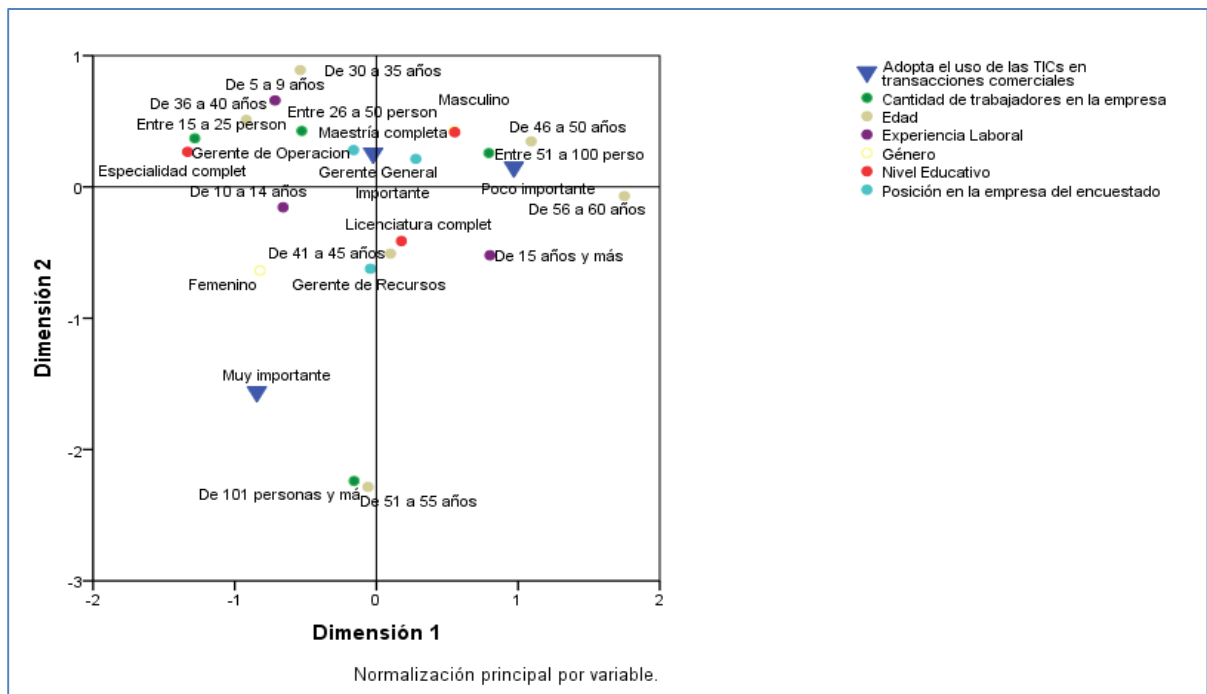
Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

Finalmente adoptar el uso de las TIC's en transacciones comerciales de la empresa y el gobierno, fue el otro aspecto en el dominio tecnológico que se estudió aparte de los cuatro aspectos englobados en el componente anterior.

Al igual se cruzó con los aspectos demográficos antes mencionados y se generó el gráfico o mapa perceptual de estas variables.

Percepción del grado de importancia de los encuestados acerca del área de dominio tecnológico en las empresas de operación logística en la Provincia de Colón, año 2014.

Gráfica 18.1.

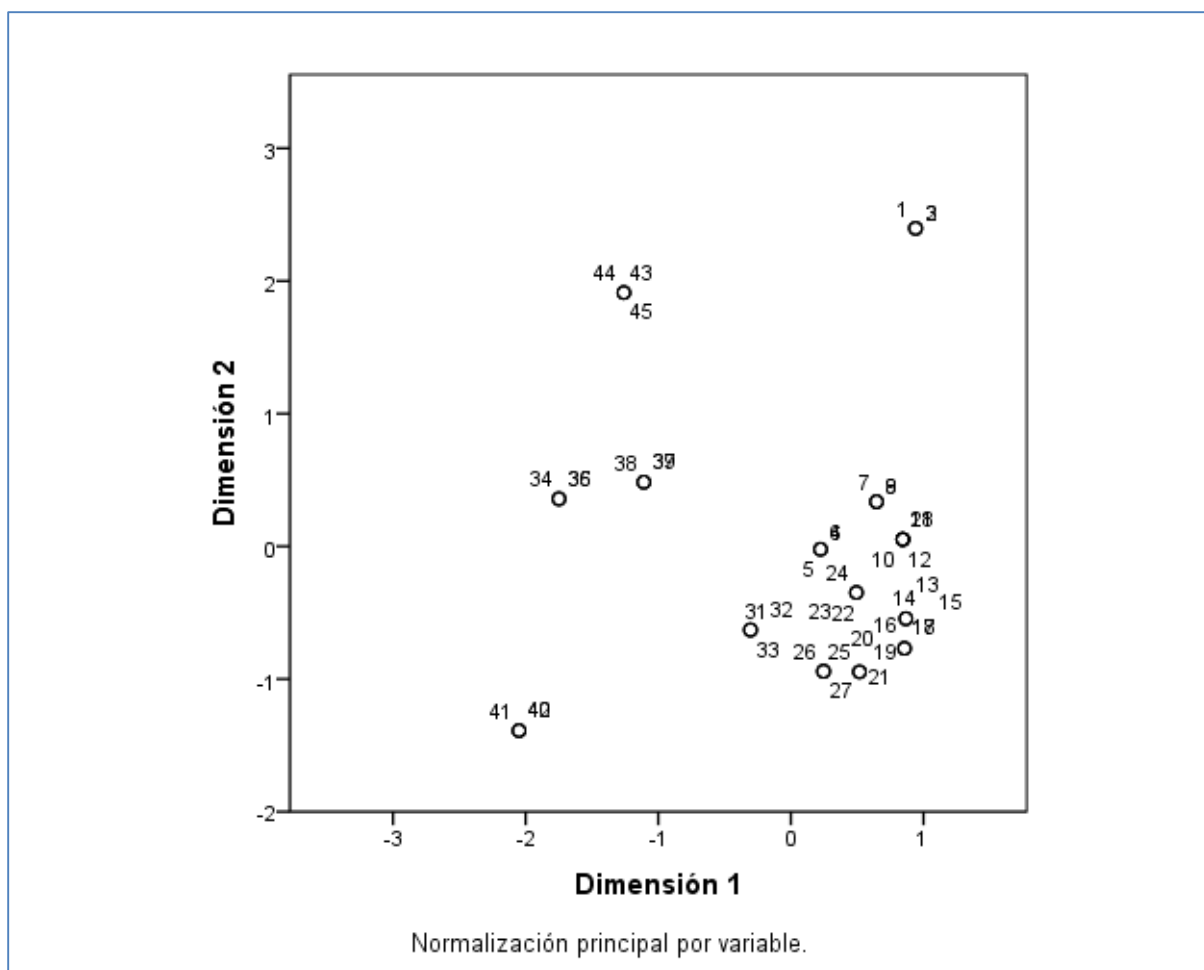


Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

Este último aspecto vemos que los encuestados lo perciben como muy importante, los gerentes generales y de operaciones con maestría completa y que tienen en la empresa de entre 26 a 50 empresas laborando. Por su parte, poco importante las empresas que tienen entre 51 a 100 personas laborando.

Percepción del grado de importancia de los encuestados acerca de las áreas en las empresas de operación logística en la Provincia de Colón. 2014

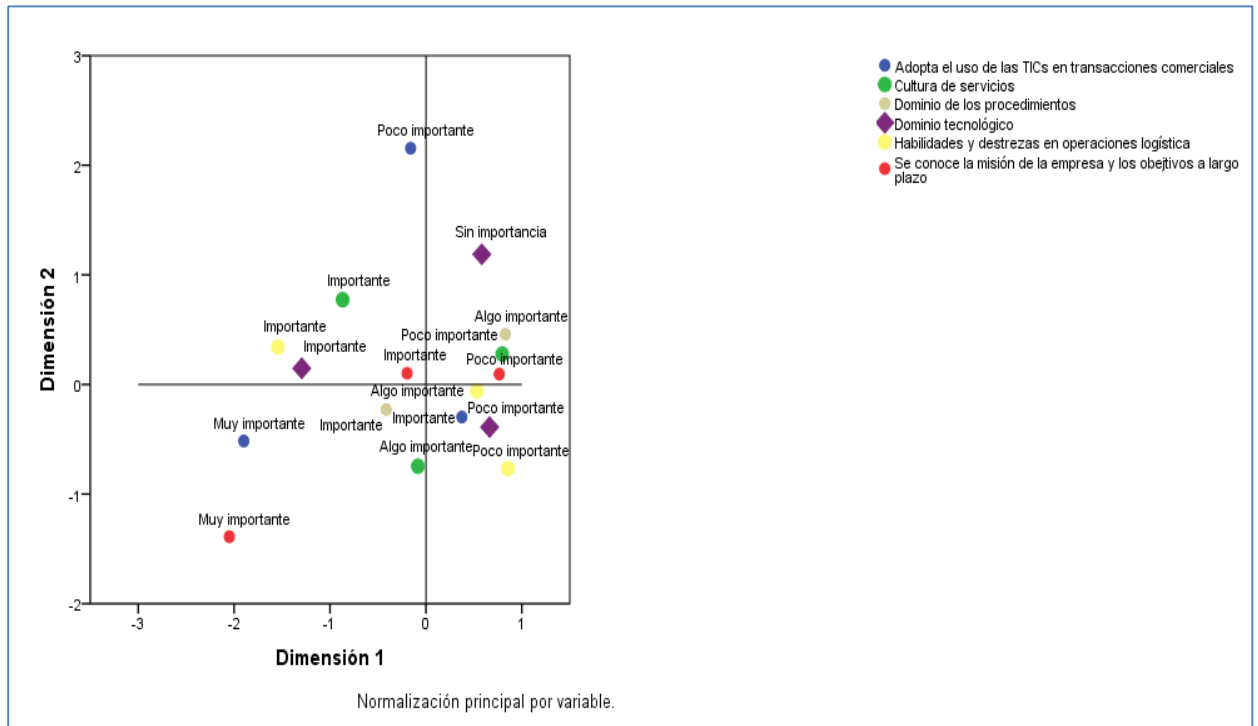
Gráfica 19



Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

Percepción del grado de importancia de los encuestados acerca de las áreas en las empresas de operación logística en la Provincia de Colón, año 2014.

Gráfica 19.1



Fuente: encuesta en empresas de operación logística 2014.

Después de analizar los diferentes resultados es importante tomar en cuenta que si comparamos los resultados con respecto a las áreas estudiadas vemos que, la gran mayoría de los encuestados se posan sobre el área donde son poco importantes o sin importancia. En cambio la minoría se ubica sobre el área en donde los aspectos son percibidos como importantes, lo cual es de mucho pensar en este estudio realizado.

4.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS.

De acuerdo a la hipótesis de investigación o hipótesis alternativas, presentada en el trabajo de investigación se describe:

H_i = Un modelo de formación por competencias del recurso humano constituye una ventaja competitiva para las empresas de operación logísticas en la provincia de Colón.

Hipótesis Nula o hipótesis de trabajo:

H_o = Un modelo de formación por competencias del recurso humano no constituye una ventaja competitiva para las empresas de operación logísticas en la provincia de Colón.

Esta última hipótesis de trabajo **H_o** es en cierto modo el reverso de la hipótesis de investigación y se rechaza o acepta según el resultado de la prueba de hipótesis conocida como Chi Cuadrado (χ^2) cuyo objetivo es validar la hipótesis **H_i** alternativa y así determinar el grado de validez y confiabilidad de los resultados.

Nivel de significancia: $\alpha=5\%$

Estadístico de la prueba:

$$\chi^2 = \sum \frac{((f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Calculo del χ^2

$$\chi^2 = 5.67$$

Valor $p=0.0056$

Como el valor $p < 0.05$ rechazamos la H_0

Se puede concluir que, a un nivel de significancia del 5% rechazamos la hipótesis nula y concluimos que la implementación de un modelo de formación por competencia del recurso humano constituye una ventaja competitiva para la empresa de operaciones logísticas en la provincia de Colon.

4.5. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ICEBERG

Es importante resaltar que en la actualidad, existe en muchos países una alta demanda de recurso humano calificado que posean las competencias necesarias para incorporarse a actividades productivas y por lo que se exige que posean una educación media o superior completa, que al o poseerlas relega a las personas a empleos de menor productividad y remuneración.

Lo señalado arriba, nos lleva a reflexionar que, la formación académica sea considerando como uno de los elementos más importantes a los que recurre la sociedad en general y la empresa en particular para lograr un mejor desarrollo, a partir de una optimización de la productividad y la competitividad. Es así como se hace evidente que, la valoración del conocimiento, así como el desarrollo de habilidades y destrezas influyen fuertemente en la productividad del individuo en el trabajo.

El desarrollo de las competencias en personas implica todas aquellas acciones dirigidas a mejorar o adquirir habilidades necesarias para lograr los objetivos profesionales establecido por el empleado. Debe garantizar ante todo el desarrollo de aquellas acciones que hacen posible destacar las competencias de las personas y que a su vez sean coherentes con las necesidades de las personas y de la organización.

La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas son los objetivos y contenidos del trabajo a realizar, se expresa en el Saber, el Saber Hacer y el Saber Ser, de esta manera se hace posible considerar la formación por competencias desde una visión estratégica integrada a las personas y a la organización empresarial. Su aplicación constituye un elemento diferenciador en lo que puede basarse la ventaja competitiva y permite la construcción de bases sólidas para la construcción de políticas de empleo idóneas y ajustadas a las necesidades de las empresas y al desempeño del recurso humano.

De acuerdo al modelo del Iceberg propuesto por Spencer y Spencer podemos identificar cinco tipos de competencias: motivación, características, concepto propio, conocimiento y habilidad. De todas estas competencias sólo se observan las habilidades y el conocimiento mientras que las otras quedan en el interior de la persona y no se pueden ver. Por ello hay que conocer a una persona para poder comprenderla a ella y conocer sus disposiciones a hacer ciertas cosas.

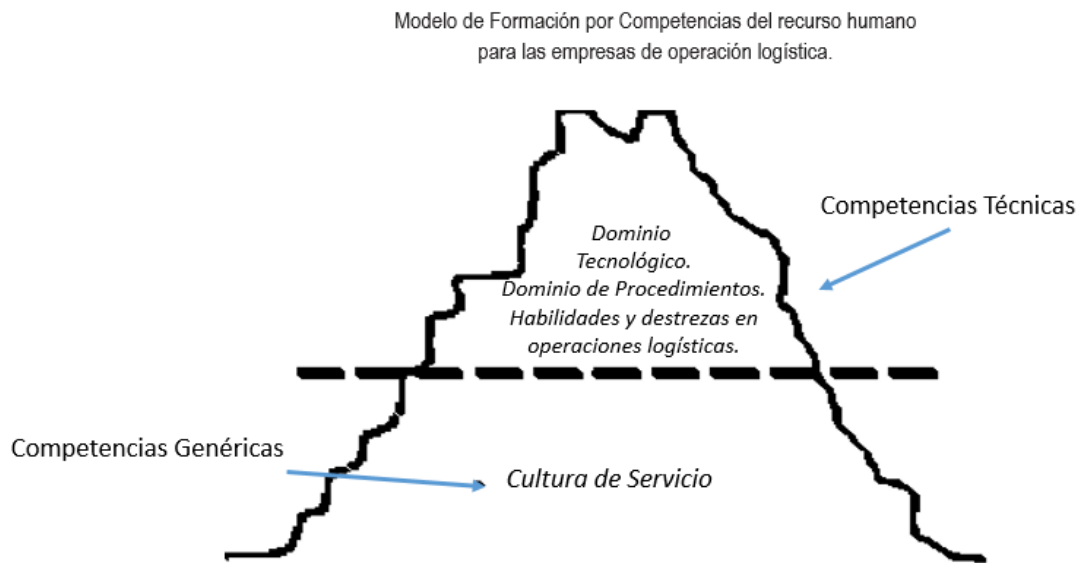
El iceberg es el reflejo de la interpretación que habrá de dársele a las competencias, en términos de entender el pico del iceberg que representa las habilidades y el conocimiento, condiciones necesarias pero no determinantes en el individuo para su desempeño en el trabajo. Por debajo del iceberg la representación de las características personales subyacentes en el individuo,

cambiantes, variables pero también relevantes como las actitudes y los valores que son componentes menos visibles de la competencia.

El modelo del iceberg de Spencer y Spencer es el indicado para definir nuestra propuesta de un modelo de formación por competencias del recurso humano como ventaja competitiva en las empresas de operación logística en la Provincia de Colón, ya que, en su estructura separa las áreas de competencia técnica y competencia genérica, a los que aplican un modelo de formación por competencias, que pretende desarrollar las mismas en los individuos que laboran en las empresas de operación logística.

El modelo se ajusta a los requerimientos de la propuesta de nuestro modelo de formación del recurso humano por competencia, ya que, en el área de competencia técnica se ubican las competencias que debe poseer el colaborador y que se pueden observar como lo son: dominio de la tecnología, dominio de los procedimientos, habilidades y destrezas en operaciones logísticas, las que se encuentran en la parte superior del iceberg. En cambio, en el área de competencias genéricas se ubican las competencias que posee el colaborador y que no se pueden observar como es el caso de: Cultura de servicio, ya que, lleva intrínseca los elementos: comunicación, valores, actitudes.

Figura No.5



Fuente: Elaboración del autor a partir del Modelo de Iceberg de las Competencias.

La figura No.5 muestra el modelo de formación por competencia elaborado a partir del modelo Iceberg de las competencias, el cual en la parte superior concentra las competencias técnicas que deben desarrollar los trabajadores y en la parte inferior la competencia genérica que debe poseer el individuo. Es importante destacar que con la implementación de un modelo de formación por competencias para las empresas de operación logística se constituirá en una ventaja competitiva, ya que, las empresas ubicadas en el Centro Logística Multimodal podrán contar con un programa dirigido a desarrollar estas competencias y no distraer sus esfuerzos en otros programas de capacitación que no contribuirán a lograr el desarrollo del individuo y de la organización.

4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

El presente estudio es para conocer la percepción de los gerentes con relación a la importancia del desarrollo de competencias en los trabajadores de la organización, en los temas de las actividades logísticas, considerando que diferentes estudios presentados, y ponencias en foros y conferencias internacionales se concluyen en la importancia de la formación del recurso humano en las actividades logísticas para las organizaciones cuenten con una ventaja competitiva.

Si bien es cierto la posición geográfica de Panamá y contar con un Canal Interoceánico, la instalación de la Zona Libre de Colón y la ubicación de puertos brindan a la Provincia de Colón una ventaja competitiva frente a otras zonas comerciales a nivel mundial. Esto no es suficiente ya que, los actores del funcionamiento de estas áreas deben contar con los conocimientos necesarios para hacer que estas infraestructuras logren su eficiencia y alcancen la ventaja competitiva esperada.

Los resultados de la presente investigación señalaron que en su mayoría los encuestados no consideran importante que los trabajadores posean estas competencias para el desarrollo de las labores en las empresas de operación logística y una minoría si considera que los trabajadores posean competencias

para el desarrollo de las labores en las empresas de operación logística en la Provincia de Colón.

Esta realidad no se contrasta con lo que se viene señalando en los estudios anteriores y las ponencias en foros y congresos internacionales en donde resaltan que la formación del recurso humano en estas competencias es de suma importancia para lograr niveles competitivos en la logística internacional, ya que, los resultados obtenidos en el estudio nos llevan a concluir que existe poco interés o casi nada en dotar a los colaboradores de estas competencias, conocimientos, habilidades y destrezas.

Se está consciente que en la mayoría de las empresas se esperan resultados efectivos que generen ingresos monetarios a las mismas, dejando de lado la formación del recurso humano en las competencias señaladas, lo que al final contribuirá a lograr esa eficiencia y efectividad esperada.

Con esta investigación se está tratando de presentar a las empresas de operación logística la importancia de contar e implementar programas de formación por competencias para sus trabajadores. Por otro lado, y se traslada esta necesidad a un tema de Estado de brindar programas educativos a los ciudadanos de la provincia que al final tendría un impacto positivo en el desarrollo económico y social en la Provincia de Colón.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

A continuación presentamos las conclusiones producto de esta investigación:

El desarrollo de las operaciones logísticas cobra gran importancia y se perfila como la industria de mayor desarrollo en los próximos años en el país. Esto se evidencia en los estudios realizados y la presentación de ponencias y conferencias a nivel internacional que destacan la importancia de contar con infraestructuras, recursos físicos, tecnológicos y de recursos humanos competentes para enfrentar lo que se avecina.

En el aspecto demográfico se puede destacar que el 60% de los gerentes encuestados, son de sexo masculino (27 de los 45 encuestados). Esto equivale a decir que el 40% de los gerentes encuestados pertenecen al sexo femenino (sólo 18 de los 45 encuestados), lo que indica que predomina el sexo masculino en estas posiciones a nivel gerencial.

Las edades de los encuestados sin embargo, se destaca que un alto porcentaje de 33.3%, corresponde al grupo entre 41 a 45 años. Podemos mencionar que el 20.0% de los encuestados tiene entre 30 a 40 años; se observa que el 13.3% tienen entre 46 a 50 años de edad, mientras el 3.7% tienen edades de 51 a 60 años. Esto permite inferir que las personas que ocupan posiciones gerenciales en logística cuentan con un nivel de madurez y experiencia en el negocio.

Se revela que el 46.7% de los encuestados han completado sus estudios de licenciatura, mientras que el 33.3% ha completado estudios a nivel de maestría y un 20.0% una especialidad. En suma, un 80.0%, poseen un título de maestría o licenciatura, lo que indica las empresas cuentan con personal profesional a nivel de licenciatura y en algunos casos hasta nivel de maestría, lo cual hace un personal con una formación académica completa.

Las empresas seleccionadas cuentan con personas de muchos años de labores lo que indica la fidelidad a la organización, pues se observa que el 46.7% de los encuestados tienen de 15 años y más de laborar permanentemente. Por otra parte, se puede observar que en los encuestados un 40.0% tienen entre 5 y 9 años de experiencia en el cargo, lo que indica la oportunidad de crecimiento en la organización. Mientras que un 13.3% tienen entre 10 y 14 años de experiencia.

En cuanto a la cultura de servicio se aprecia en el aspecto de desarrollar programas de promoción e incentivos al recurso humano vemos que lo perciben como sin importancia hasta poco importante en un 53.30% de la opiniones respectivamente, evaluar el grado de satisfacción de los clientes en poco importantes e importante, si se considera el SAC como prioridad y si lo ven como importante y muy importante.

En cuanto a las habilidades y destrezas en operaciones logísticas, se destaca un 60% importante en el conocimiento de los procesos de logística, y un 86.70% poco importante en cuanto a la capacitación en habilidades y destrezas logísticas, así como en la capacidad de encargarse de actividades operativas de intercambio en la empresa.

En cuanto al dominio de los procedimientos muy positivo, se destaca un 73.30% muy importante el manejo de trámite para exportaciones, un 80% importante conocer los procedimientos de registro documentación y control y un 66.70% el manejo y aplicación de normas de calidad.

En cuanto al dominio tecnológico, se destaca un 80% importante y un 73.30% adopta el uso de las TIC's en cambio poco importante se cuenta con disponibilidad, calidad de las redes, servicios y equipos TIC's, concluyendo que es importante el dominio del uso de la tecnología.

De acuerdo al análisis de correspondencia múltiple, los entrevistados perciben como importante las habilidades, los gerentes de operaciones con licenciaturas completas, empresas de 101 personas y más. Algo importante los varones gerentes generales de 10 a 14 años de experiencia laboral. Sin importancia personas de 30 a 35 años de edad y empresas de 26 a 50 personas.

En cuanto a los dominios de los procedimientos al igual como las habilidades se resumieron en un solo componente que resumen todos los cinco aspectos, tales como: si conoce procesos de registros, maneja y aplica los procesos, manejo de trámites, manejo de los lineamientos, análisis de procesos y conocimientos sobre el régimen esto se resumió mediante el análisis factorial exploratorio.

Después de analizar los diferentes resultados se compararon los resultados con respecto a las áreas estudiadas destacando que, la gran mayoría de los encuestados se posan sobre el área donde son poco importantes o sin importancia. En cambio la minoría se ubican sobre el área en donde los aspectos son percibidos como importantes y muy importante, lo cual es de mucho pensar en este estudio realizado.

Los resultados de la investigación no se contrasta con lo que se viene señalando en los estudios y ponencias en foros y congresos internacionales en donde resaltan que la formación del recurso humano en competencias, ya que, los resultados obtenidos en el estudio nos llevan a concluir que existe poco interés o casi nada en dotar a los colaboradores de estas competencias, conocimientos, habilidades y destrezas.

5.2. RECOMENDACIONES

A continuación presentamos las siguientes recomendaciones producto de esta investigación:

- Para que los empresarios tomen mayor conciencia en estos temas de formación de por competencias del recurso humano, se hace necesario desarrollar espacios de discusión y sensibilización con relación a estos temas, haciendo énfasis en que las operaciones logísticas cobra gran importancia y se perfila como la industria de mayor desarrollo en los próximos años en el país, por lo que se requiere contar con infraestructuras, recursos físicos, tecnológicos y de recursos humanos competentes para enfrentar lo que se avecina.
- Promover a nivel de Gobierno estrategias para destacar en la Provincia de Colón la importancia de la ubicación geográfica estratégica así como con infraestructuras para el desarrollo actividades de operación logística, y darle mayor fuerza al Centro Logístico Multimodal que incluyen los puertos, servicios de transporte que se mueve a través de la Zona Libre de Colón, lo que se constituyen en factor de ventaja competitiva en la región.

- Que las empresas adopten un modelo de formación por competencia para el recurso humano a fin de desarrollar las habilidades necesarias para el desempeño de sus funciones en la empresa y lograr mejores resultados.
- Crear conciencia en los empresarios que contar con programa formación para fortalecer la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones del recurso humano que contribuyan al desarrollo de los trabajadores y lograr niveles de competitividad en la organización.
- Promover espacios empresariales, Cámara de Comercio, APEDE, Asociación de Usuarios para crear conciencia en los empresarios sobre lo que se viene señalando en los estudios y ponencias en foros y congresos internacionales en donde resaltan que la formación del recurso humano por competencias, ya que, los resultados obtenidos en el estudio nos llevan a concluir que existe poco interés o casi nada en dotar a los colaboradores de estas competencias, conocimientos, habilidades y destrezas.
- Se sugiera implementar el modelo del iceberg diseñado para la formación por competencias del recurso humano en las operaciones logística, ya que, en su estructura separa las áreas de competencia

técnica y competencia genérica, a los que aplican un modelo de formación por competencias, que pretende desarrollar las mismas en los individuos que laboran en las empresas de operación logística.

- Crear conciencia en los empresarios que con la implementación de un modelo de formación por competencias para las empresas de operación logística lograrán una ventaja competitiva, ya que, las empresas ubicadas en el Centro Logística Multimodal podrán contar con un programa dirigido a desarrollar estas competencias y no distraer sus esfuerzos en otros programas de capacitación que no contribuirán a lograr el desarrollo del individuo y de la organización.
- Promover en las instituciones educativas y de formación profesional en la Provincia de Colón, la necesidad de diseñar programas dirigidos a brindar los conocimientos, habilidades y destrezas en las competencias relacionadas a las operaciones logísticas, lo que al final tendría un impacto positivo en el desarrollo económico y social de los ciudadanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, M. (2012) **Propuesta de un proyecto de formación inicial de los cuerpos de policía local de la Comunidad de Valencia basado en competencias**, Universidad de Valencia, España, 325 páginas.

Recuperado: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/81859/aguilar.pdf>

ALEGRE, J. (2004), **La Gestión del Conocimiento como motor de la innovación, Lecciones de la Industria de Alta Tecnología para la Empresa.** España, Editorial Athenea, 158 páginas.

ALLES, M. (2008). ***Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*** (2da. ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A, 250 p.

ARAGÓN, S. Y OTROS, (2003) **La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.** México, Prentice Hall, 200 páginas.

ANAYA, T.; JULIO, J. (2007) **Logística Integral: Logística Operativa de la Empresa.** Argentina, Editorial ESIC, 290 páginas.

BALLESTEROS RIVEROS, D. y BALLESTEROS SILVA, P., (2004) **La logística competitiva y la administración de la cadena de suministro**, Artículo científico,

Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, Scientia et Technica Año X, No 24, Mayo 2004. UTP. ISSN 0122-1701

Recuperado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84912053030>

BALLOU, R., (2004) Logística, Administración de la cadena del suministro, México. Prentice Hall, 816 páginas.

BASSAS, D. (2010) La Capacitación en los Recursos Humanos en las Empresas Cubanas, artículo científico: Revista académica de economía No. Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8352

Recuperado: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/dgbc.htm>

BELTRÁN, J.; RIVAS, M.; MUÑUZURI, J., (2007) Sistemas de Gestión Logística: un enfoque para la evaluación, integración y mejora de los procesos logísticos, artículo científico, Universidad de Sevilla, España.

Recuperado en: <http://www.cnc-logistica.org/congreso-cnc/documentos/42.pdf>

BERNAL, C. (2006) Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Colombia, Prentice Hall, 304 páginas.

BETANCOUR, O. (2012) Logística. Conceptualización y tendencias actuales, artículo científico: Revista Académica de Economía Latinoamericana, N° 161, Universidad de Málaga, España.

Recuperado: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>

BOLANDER, G. & SNELL, S. (2001) Administración de Recursos Humanos.
México, Editorial Cengage Learning, 706 páginas.

BOWERSOX, D., CLOS, D y COOPER, M., (2007) Administración y Logística en la cadena de suministros, México, McGraw-Hill, 398 páginas.

BRENES, E.R., MADRIGAL, K., PEREZ, F Y VALLADARES, K. (2001). Proyecto Andino de Competitividad. Documento de Trabajo: indicadores de Competitividad.

Recuperado de: www.harvard.edu/archive/andes/documento/working

CABRERIZO, J.; RUBIO, M.; CASTILLO,S. (2008) Programación por competencias, formación y práctica. España, Editorial Pearson, 441 páginas.

CASTELLANOS, A. (2009), Manual de la gestión logística del transporte y distribución de mercancías, Colombia, Ediciones Uninorte, 260 páginas.

CASTELLANOS, C. (2011) Factores claves para alcanzar la competitividad.

Recuperado en: www.joseacontreras.net/admon/competitividad/

CEJAS, M., (2007) La formación profesional en América Latina, artículo científico, revista visión gerencial, ISSN 1317-8822 • Año 6 • N° 2 • **Julio - Diciembre 2007** • Pg: 207-230

CHIAVENATO, I. (2007) Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. México, McGraw-Hill, 500 páginas.

CHIAVENATO, I. (2002) Administración en los nuevos tiempos. Santa Fé de Bogotá, McGraw-Hill, 711 páginas.

DAVID, F. (2004) Conceptos de Administración Estratégica. México, Prentice Hall, 352 páginas.

DELGADO, M. Y OTROS (2006) Gestión de Recursos Humanos. México Prentice Hall, 360 páginas.

DEL VALLE, I. (2004) La Generación de Capital Humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales, España, Universidad Complutense de Madrid. 238 páginas.

DE MOURA CASTO, C. (2001). Nuevos enfoques para la formación profesional desde la perspectiva del BID. Informes del Banco Interamericano de Desarrollo.

DE SAA PÉREZ P. Y ORTEGA (2002) La Formación. Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI, Prentice Hall, España.

DESSLER, G.; VARELA, R. (2004) Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano. México, Prentice Hall, 307 páginas.

DESSLER, G.; VARELA, R. (2011) Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano. México, Prentice Hall, 515 páginas.

DESSLER, G.; VARELA, R. (2001) Administración de personal. México, Pearson Educación, 728 páginas.

DÍAZ de IPAGUIRRE, A.M. (2009). La Gestión compartida Universidad-Empresa en la Formación del Capital Humano, su relación con la Competitividad y el Desarrollo Sostenible. Tesis doctoral, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, 324 páginas.

DOLAN, S. Y OTROS, (2007) La Gestión de los Recursos Humanos, Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. México, Editorial McGraw-Hill, 508 páginas.

FERNANDEZ, J. (2005) Gestión por Competencias, un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos, México, Prentice Hall, 340 páginas.

FIGUEROA, E. (2004) Calidad Total y Políticas de Recurso Humano en el sector Hotelero de Cataluña. España, Tesis Doctoral, Universidad Rovira i Virgili, 331 páginas.

FURNHAM, A. (2001) Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México, Oxford University Press, 748 páginas.

GHEMAWAT, P. Y OTROS (2000) La Estrategia en el panorama del negocio. México, Prentice Hall, 400 páginas.

GÓMEZ ACOSTA, M. y ACEVEDO SUÁREZ, J., (2007) La Logística Moderna en la Empresa, Tomo 1. La Habana, Cuba, Editora LOGICUBA, ISBN-978-959-7191-16-2

GÓMEZ ACOSTA, M. y LEYVA GARCÍA, J. (2010) Consideraciones sobre la integración del enfoque logístico con la estrategia de la empresa, artículo científico, Publicación de Dialnet.urijona.es, I/EISSN 1815-5936/Vol. XXXI/No. 3

GÓMEZ PINTO, C. (2008) El Aeropuerto el Dorado como centro de logística y distribución hacia el mejoramiento de la competitividad regional y nacional, Bogotá, Colombia, Pontificia Universidad Javeriana. 116 páginas.

GRAMINGA, M. (2002). *Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas*. Belo Horizonte, Brasil;

Recuperado: <http://www.pa-partners.com>

HELLRIEGEL, D.; JACKSON, S.; SLOCUM, J. (2005) Administración un enfoque basado en competencias. México, 10ª edición, Editorial Thomson, 540 paginas.

HERNÁNDEZ, R. (2008) El Vínculo Universidad-Empresa y su relación con la competitividad de los países, Universitat Flensburg, Alemania, 228 páginas.

HERNANDEZ, SAMPIERI R.; FERNANDEZ, C.; BAPTISTA, L. (2008) Metodología de la Investigación. México, McGraw Hill, 4ª edición, 850 páginas.

HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. (2008) Administración estratégica, competitividad y globalización conceptos y casos. México 7ª edición, Cengage Learning Editores, S.A., 343 páginas.

IVANCEVICH, J. (2004) Administración de Recursos Humanos. México McGraw-Hill, 9ª edición, 665 páginas.

JOHNSON, G Y OTROS (2006) La Dirección Estratégica. España, Prentice Hall, 7ª edición, 712 páginas.

LANGLEY, C. (2003) Evolución del Concepto de Logística, Logística Aspectos Estratégicos, México, Edit. Limusa, 327 páginas.

LEON, A. (2006). *Métodos de Compensación Basados en Competencias.* México D. F., México: Ediciones Uninorte., S. A, p. 320.

LÓPEZ GRANADOS, J. (2005) Las zonas francas de exportación en América Latina y el Caribe: sus desafíos en un mundo globalizado. Artículo Científico, Integración & Comercio ISSN 1026-0463, No.23.2005 págs. 79-112. Consultado el 15 de agosto de 2012.

LORENTE G. R. (2012) La formación profesional según el enfoque de la competencia, Ediciones Octaedro, S.L., España, 142 páginas.

LOVELOCK, C. Y OTROS (2004) Administración de servicios. México, Prentice Hall, 1ª edición, 672 páginas.

MARQUEZ J. Y DÍAZ J. (2005) Formación del Recurso Humano por Competencia, artículo científico, Universidad de Zulia, Venezuela, Recuperado: <http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci>

MARTINEZ CEJAS, M. (1990) La Educación basada en competencias: una metodología que se impone en la educación superior y que busca estrechar la brecha existente, entre el sector educativo y el productivo, artículo científico, Universidad de Carabobo, Venezuela.

Recuperado en:

www.bizkeliza.org/.../web/.../DYF11TEORIA_COMPETENCIAS.doc

NADLEY, M.; TUSHMAN,M. (1999) El diseño de la organización como arma competitiva, el poder de la arquitectura estructural. México, Edit. Castillo Hermanos, S.A., 240 páginas.

ORDIZ FUERTES, M. Y AVELLA CAMARERO, L. (2002). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: Una síntesis Teórica. Universidad de Oviedo: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol.8, N0.3, 2002, pp59-78. ISSN: 1135-2523.

Recuperado en: www.aedem_virtual.com/articulos/iedee/v8/083059.pdf.

PFEFFER, J.; FUTTON, R. (2005) La brecha entre el saber y el hacer. Argentina, 1º edición, Editorial Graica, 343 páginas.

RAMIREZ, V.; MEDINA, G. (2007) Educación basada en competencias y el proyecto Tunning en Europa y América Latina, artículo científico, Universidad Autónoma de Chihuahua, México

Recuperado: en: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/2007/Tuning>

RAMOS, A.; OSCAR, L. (2003) La Incidencia Cultural en el Management Japonés. Una aproximación a la gestión de recursos humanos, Tesis doctoral. España Universidad de Valladolid.

ROBBINS, S.; STEPHEN, C. (2005) Administración. México, Prentice Hall, 8a edición, 640 páginas.

ROBBINS, S.; STEPHEN, C. (2004) Comportamiento Organizacional. México”, 10ª edición, Prentice Hall, 704 páginas.

ROBBINS, S.; STEPHEN, C.; DE CENZO, D. (2002) Fundamentos de Administración. México, Prentice Hall, 3ª edición, 550 páginas.

RUTTY, M.G. (2007). Evaluación del Impacto en la Capacitación de Recursos Humanos. Universidad de Buenos Aires, Argentina.
Recuperado en: <http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca>.

THOMPSON, A.; STRICKLAN, J.; GAMBLE, J. (2008) Administración Estratégica, Teoría y Casos. India, Mc-Graw Hill, 15ª edición, 752 páginas.

TOBÓN, S. (2006) Formación Basada en Competencias. Colombia, 2ª edición, Ecoediciones, 266 páginas.

TOVAR-GÁLVEZ, J. y CÁRDENAS, N. (2012) La importancia de la formación estratégica en la formación por competencias: evaluación de las estrategias de acción para la solución de problemas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 14(1), 122-135. Bogotá, Colombia
Recuperado en: <http://redie.uabc.mx/vol14no1/contenido-tovarcardenas.html>

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
DOCTORADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES
CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

**CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA PROPUESTA DE UN MODELO DE
FORMACIÓN POR COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO COMO VENTAJA
COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS DE OPERACIÓN LOGÍSTICA
EN LA PROVINCIA DE COLÓN.**

- Variable independiente: Modelo de formación por competencia del recurso humano
- Variable dependiente: ventaja competitiva.
- Variable de control: empresas de operación logística en la Provincia de Colón.

Estimado(a):

El propósito de este instrumento es recoger información para determinar la necesidad de establecer una propuesta de un modelo de formación por competencia del recurso humano como ventaja competitiva en las empresas de operación logística en la provincia de Colón. Con los resultados del presente cuestionario, se pretende esbozar competencias óptimas y definir un modelo para el fortalecimiento de la formación del recurso humano en el sector logístico en la provincia.

Agradecemos, completar la información demográfica del encuestado y la empresa en la primera sección. Por otro lado, señalar en cada una de las áreas, aquellos aspectos que correspondan a necesidades más urgentes de atender, marcando con una X, el casillero correspondiente.

Instrucciones: A continuación, usted encontrará una lista de aspectos específicos, en los cuales es posible innovar y/o actualizar, incluidos en cuatro áreas.

Para indicar la prioridad, utilice la siguiente escala:

MI = Muy importante
I = Importante
PI = Poco importante
SI = Sin importancia

I. Aspectos Demográficos.

Género:

Masculino	
Femenino	

Edad:

De 30 a 35 años	
De 36 a 40 años	
De 41 a 45 años	
De 46 a 50 años	
De 51 a 55 años	
De 56 a 60 años	

Nivel Educativo

Licenciatura completa	
Especialidad completa	
Maestría completa	
Doctorado completo	

Experiencia Laboral:

Menos de 5 años	
De 6 a 9 años	
De 10 a 14 años	
De 15 años y más	

Posición en la empresa del encuestado:

Cantidad de Personas que laboran en la empresa:

Entre 15 a 25 personas	
Entre 25 a 50 personas	
Entre 50 a 100 personas	
De 100 personas y más	

II. Aspectos a Evaluar.

Cultura de Servicio

Evalúa si la empresa está enfocada en el cliente, si busca satisfacer e incluso sobrepasar las expectativas y necesidades del mismo.

ÁREAS Y ASPECTOS	Grado de importancia			
	MI	I	PI	SI
I. CULTURA DE SERVICIO				
1. Conocer la misión de la empresa y los objetivos específicos a largo plazo, enfocados al compromiso de brindar a los clientes productos y servicios de calidad.				
2. Contar con capacitación al recurso humano en las habilidades necesarias para desarrollar la cultura de servicio al cliente.				
3. Medir el nivel de cumplimiento de la organización para realizar la entrega de pedidos en la fecha o período pactado con el cliente de forma rápida y eficiente.				
4. Considerar la cultura de servicio como prioridad por sobre las otras actividades que se desarrollan en la organización.				
5. Evaluar el grado de satisfacción de los clientes que permita impulsar el mejoramiento continuo de los procesos en la organización.				
6. Desarrollar programas de promoción e incentivos al recurso humano en la implementación de la cultura del servicio en sus funciones.				

Habilidades y destrezas en operaciones logísticas.

Evalúa los conocimientos y habilidades aplicados en las operaciones logísticas de la empresa.

ÁREAS Y ASPECTOS	Grado de importancia			
	MI	I	PI	SI
II. HABILIDADES Y DESTREZAS EN OPERACIONES LOGÍSTICA				
1. Conoce los procesos de distribución logística de productos a nivel nacional e internacional				
2. Elaboración e implementación de planes de trabajo que permiten mejor desempeño de su puesto de trabajo				
3. Capaz de comunicar a los proveedores de servicios los procedimientos de la empresa.				
4. Capaz de dirigir y encargarse de las actividades operarias de intercambio de la empresa.				
5. Cuenta con capacitación al recurso humano en las habilidades y destrezas en operaciones logísticas.				

Dominio de los procedimientos

Se dirige a la implementación de los procedimientos para la ejecución de las tareas para lograr estándares de calidad en su ejecución.

ÁREAS Y ASPECTOS	Grado de importancia			
	MI	I	PI	SI
III. DOMINIO DE LOS PROCEDIMIENTOS				
1. Conoce procesos de registro, documentación, manejo y control de operaciones de producción				
2. Maneja y aplica los procesos y normas de calidad.				
3. Manejo de trámites para exportaciones tales como: Declarante, tipos de embarque, ingreso de mercancía a zonas primarias, inspección de las mismas, certificación de transporte y declaración.				
4. Manejo de los lineamientos de política empresarial para el tema de manejo de carga.				
5. Analiza procesos de mercadeo y clasificación de mercancías				
6. Conocimientos sobre el régimen de importación a utilizar				

Dominio Tecnológico

Se refiere al uso de la tecnología, si ésta se usa de forma oportuna y adecuada dentro de la organización y si ayuda a realizar el trabajo y simplificarlo.

ÁREAS Y ASPECTOS	Grado de importancia			
	MI	I	PI	SI
IV. DOMINIO TECNOLÓGICO				
1. Ser capaz de utilizar, con dominio suficiente, un conjunto de programas informáticos de TICs necesarios para ejercer funciones de logística.				
2. Contar con disponibilidad, calidad de las redes, servicios y equipos TICs necesarios para el desarrollo de las funciones.				
3. Integrar las TICs en los programas de capacitación y formación del recurso humano en la organización.				
4. Ser capaz de utilizar, con dominio suficiente, los programas informáticos de TICs que permiten desarrollar procesos de comunicación sincrónica y asincrónica para el desempeño de su trabajo.				
5. Adoptar el uso de las TICs en transacciones comerciales de la empresa y el gobierno.				